

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Львівська політехніка»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Дідич Олег Романович

УДК 351.861:334.76

ДИСЕРТАЦІЯ

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE FIELD OF
NATIONAL SECURITY

28 – публічне управління та адміністрування

281 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О. Р. Дідич

Науковий керівник

Дзяна Галина Олексіївна, кандидат наук з державного управління, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Дідич О.Р. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2025.

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз.

У Розділі 1 дослідження узагальнено теоретичні основи державно-приватного партнерства, його сутність та значення для сфери національної безпеки. Розкрито багатогранне поняття «національна безпека», що охоплює політичну, економічну, соціальну, інформаційну, екологічну та військову сфери та встановлено, що структура національної безпеки є динамічною та змінюється у відповідь на геополітичні зрушення, внутрішні виклики та інші чинники впливу. У цьому контексті ДПП стало невід'ємною та важливою складовою національної безпеки та оборони України.

Використання діалектичного та історичного методів дозволило розглянути еволюцію теоретичних поглядів на ДПП у сфері національної безпеки та систематизувати наукові підходи до визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство», що дозволяє виявити спільні та відмінні риси цих підходів, допомагає сформулювати універсальний набір критеріїв, за якими можна ідентифікувати ДПП, веде до більш чіткого і всебічного розуміння багатогранності даного поняття.

У межах дослідження узагальнено періодизацію та еволюцію розвитку нормативних форм ДПП, включаючи ретроспективний аналіз його становлення, історичний шлях розвитку та визначення сучасних тенденцій. Розглянуто

протоформи ДПП (відкуп, каперство, найманство, концесія), як історичні форми взаємодії держави та приватного сектора, які передували сучасним формам ДПП і відіграли важливу роль у розвитку економічних відносин та заклали основу для сучасних моделей співпраці.

У рамках дослідження доповнено етапізацію становлення та розвитку інституту ДПП в Україні. Підкреслено, що кожен етап еволюції ДПП вирізняється специфічними рисами, які проявляються як у характері інституційних трансформацій, так і в особливостях взаємовідносин між державним та приватним секторами. Ключовим детермінуючим чинником цих відмінностей є становлення та динаміка відповідної нормативно-правової бази, яка визначала форми та змістовні характеристики партнерства на кожному етапі. Запропоновано адаптувати теорію модернізації до розвитку ДПП у сфері національної безпеки, що дозволить Україні не лише ефективніше реагувати на існуючі та потенційні загрози, а й підвищить адаптивність та стійкість системи безпеки.

Використовуючи методи аналогій та порівняння, вивчено зарубіжний досвід ДПП у сфері національної безпеки різних країн (США, ЄС, Німеччина, Великобританія, Польща), виявлено їхні спільні риси, відмінності, переваги та недоліки. Встановлено, що ці країни вважаються лідерами у формуванні та розвитку ДПП, оскільки у них створено ефективну модель ДПП у безпековій сфері (державна, бізнес, суспільство). З огляду на міжнародний досвід та виклики, що стоять перед Україною, формування ефективної системи ДПП у сфері національної безпеки, гнучкість у виборі форм ДПП, дозволяє знаходити відповідні рішення, які можуть бути адаптовані до українських умов.

У Розділі 2 роботи на основі контент-аналізу сучасного стану організаційно-правового забезпечення ДПП у досліджуваній сфері встановлено, що організаційний механізм забезпечення національної безпеки України є складною системою органів державної влади, військових формувань, правоохоронних органів та інших структур, які взаємодіють для захисту національних інтересів. Показано, що 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 зазначено, що окремі функції щодо регулювання партнерської взаємодії держави та приватного сектору розосереджені у різних міністерствах.

На основі аналізу основних нормативно-правових документів, які регламентують порядок забезпечення національної безпеки, встановлено, що більшість з них не містить прямих положень, які деталізували б порядок, умови та форми ДПП у сфері національної безпеки, що створює юридичну невизначеність та підвищені ризики для потенційних приватних партнерів, особливо в умовах війни та майбутнього відновлення країни. Обґрунтовано, що ДПП у сфері національної безпеки в Україні ґрунтується на досвіді протидії російській агресії, є необхідним за сучасних безпекових умов, має перспективи для розвитку, вимагає вдосконалення законодавчої бази та спільного розроблення конкретних заходів партнерства.

Комплексний аналіз сучасних тенденцій розвитку ДПП у сфері національної безпеки (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) підтвердив важливість ДПП в умовах зростання геополітичної напруженості, гібридних війн та кіберзагроз. Встановлено, що окреслені тенденції демонструють еволюцію традиційних підходів до забезпечення безпеки, сприяють посиленню гнучкості та адаптивності системи національної безпеки, підкреслюють необхідність розробки ефективних механізмів координації та регулювання, вимагають комплексного підходу до національної безпеки, створюючи синергетичний ефект завдяки об'єднанню потенціалу державного, приватного секторів і громадянського суспільства та сприяють оптимізації використання ресурсів.

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. Встановлено, що 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 Defence Tech та його привабливість для інвестиційних фондів за наявності сприятливих умов.

У Розділі 3 на основі детального аналізу визначених складових ДПП у сфері національної безпеки (нормативно-правове, інституціональне, організаційне, фінансово-економічне, інформаційне, кадрове, інноваційне, технологічне, забезпечення безпеки) та застосування принципу системно-синергетичного підходу, запропоновано визначення ДПП у сфері національної безпеки як складної, багатоаспектної системи колективної безпеки, яка досягає своєї ефективності, спроможності та стійкості за допомогою синергетичного співпадіння національних інтересів держави, економічних інтересів приватного бізнесу та безпекових потреб громадянського суспільства.

Обґрунтовано необхідність розробки проєкту Закону України «Про державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки», основні положення якого повинні бути спрямовані на системне підвищення інституційної спроможності держави у співпраці з приватним сектором та громадянським суспільством і який чітко визначить механізми розподілу ризиків, умови довгострокових контрактів, процедури доступу до державного оборонного замовлення та забезпечить належний рівень конфіденційності та контролю.

Доведено необхідність створення спеціалізованого агентства, відповідального за координацію, методологічну підтримку та контроль проєктів ДПП у сфері національної безпеки. Створення такого агентства при РНБО дозволить організувати та систематизувати процес ДПП у сфері національної безпеки, посилити інституційну спроможність держави ефективно управляти складними проєктами ДПП, забезпечуючи їх прозорість, ефективність та відповідність національним інтересам.

Запропоновано узагальнену модель ДПП у сфері національної безпеки, що системно аналізує взаємодію всіх суб'єктів одночасно у трьох вимірах: суб'єктному (розширюючи коло учасників), рівневому (від стратегічного до тактичного) та функціональному/процесному (від планування до контролю), закладає концептуальну основу, визначаючи складові, їхні внески та якісні аспекти взаємодії.

Розроблено тривимірну модель залученості ключових суб'єктів ДПП (держави, приватного бізнесу та громадянського суспільства) до прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки, що пропонує чіткий просторовий інструментарій для аналізу багатосторонньої співпраці, надає кількісний вимір рівням залученості кожного суб'єкта ДПП. Модель дозволяє наочно представити та класифікувати різноманітні сценарії залученості, надає гнучкий аналітичний алгоритм для діагностики поточного стану та розробки ефективних стратегій синергетичної взаємодії.

Запропоновано інноваційні підходи до ДПП у сфері національної безпеки для України, серед яких: швидкий старт ДПП для оборонних інновацій, інноваційні ваучери/гранти ДПП для стартапів у сфері безпеки, виробнича мережа ДПП для децентралізованого виробництва, цифровий щит ДПП для кібербезпеки, та інфраструктурна стійкість ДПП для захисту критичної інфраструктури. Ці підходи забезпечать системну трансформацію оборонного та безпекового секторів України, залучаючи позабюджетні інвестиції та інтегруючи інноваційні технології.

Розвинуто підходи до систематизації життєвого циклу озброєння та військової техніки з позиції PESTLE-аналізу, що дає змогу ідентифікувати та оцінити вплив широкого спектру зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних) на кожен етап життєвого циклу ОВТ. Це дозволяє уникнути спрощеного бачення та врахувати всі потенційні можливості та загрози, що виходять за рамки суто військово-технічних аспектів;

Обґрунтовано методичні підходи до управління проєктами ДПП у сфері національної безпеки шляхом проведення SWOT-аналізу типових проєктів. Це сприяє ідентифікації ключових переваг та виявленню слабких сторін і загроз, що потребують системного усунення. Такий підхід створює аналітичну базу для розробки ефективних політик, залучення інвестицій, підвищення довіри між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також забезпечує своєчасну та ефективну відповідь на виклики національній безпеці України.

Сформульовано основні переваги ДПП у сфері національної безпеки для держави, бізнесових структур та громадянського суспільства, що мають ключове значення для наукового обґрунтування та практичної реалізації ДПП, оскільки дозволяють комплексно довести доцільність такої співпраці, створити переконливу аргументацію для всіх зацікавлених сторін, а також слугувати фундаментальною основою для розробки ефективної державної політики та стратегій у сфері національної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, національна (державна) безпека, національна система стійкості, національні інтереси, державне управління, публічно-приватне партнерство, публічне управління, приватний (бізнес) сектор, управлінські рішення, Збройні Сили України, кризова ситуація, збройний конфлікт, воєнний стан (війна).

ABSTRACT

Didych O. R. Development of public-private partnerships in the field of national security. – Qualification research paper. – Manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in major 281 – Public Administration and Management. – Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2025.

The dissertation addresses an urgent scientific problem: the theoretical substantiation and development of scientific and practical recommendations for the development of public-private partnerships (PPPs) in Ukraine's national security sector in the face of contemporary challenges and threats.

Chapter 1 of the study generalizes the theoretical foundations of public-private partnership, its essence, and significance for national security. The multifaceted concept of «national security», encompassing political, economic, social, informational, environmental, and military spheres, is revealed. It is established that the structure of national security is dynamic and changes in response to geopolitical shifts, internal challenges, and other influencing factors. In this context, PPP has become an integral and important component of Ukraine's national security and defense.

The use of dialectical and historical methods allowed for the examination of the evolution of theoretical views on PPP in national security and the systematization of scientific approaches to defining the content of «public-private partnership». This allows for the identification of common and distinct features of these approaches, helps form a universal set of criteria for identifying PPPs, and leads to a clearer and more comprehensive understanding of the multifaceted nature of this concept.

The study summarizes the periodization and evolution of regulatory forms of PPP, including a retrospective analysis of its formation, historical development, and identification of current trends. Proto-forms of PPP (redemption, privateering, mercenary, concession) are considered as historical forms of interaction between the state and the private sector that preceded modern forms of PPP and played an

important role in the development of economic relations, laying the foundation for modern cooperation models.

The research supplements the stages of the formation and development of the PPP institution in Ukraine. It is emphasized that each stage of PPP evolution is characterized by specific features, manifested in both the nature of institutional transformations and the peculiarities of relations between the public and private sectors. The key determining factor of these differences is the formation and dynamics of the relevant regulatory framework, which defined the forms and substantive characteristics of the partnership at each stage. It is proposed to adapt modernization theory to the development of PPP in national security, which will allow Ukraine not only to respond more effectively to existing and potential threats but also to increase the adaptability and resilience of the security system.

Using methods of analogy and comparison, foreign experience of PPP in national security in various countries (USA, EU, Germany, Great Britain, Poland) was studied, identifying their common features, differences, advantages, and disadvantages. These countries are recognized as leaders in the formation and development of PPP, as they have created an effective PPP model in the security sector (state, business, society). Considering international experience and the challenges facing Ukraine, the formation of an effective PPP system in national security, with flexibility in choosing PPP forms, allows for finding appropriate solutions that can be adapted to Ukrainian conditions.

Chapter 2 of the work, based on a content analysis of the current state of organizational and legal support for PPP in the studied area, establishes that the organizational mechanism for ensuring Ukraine's national security is a complex system of state authorities, military formations, law enforcement agencies, and other structures that interact to protect national interests. It is shown that the organizational structure of Ukraine's security and defense sector is a multi-level hierarchical system reflecting the distribution of powers, functions, and tasks assigned to various state bodies to ensure national security. It is noted that individual functions for regulating partnership

interaction between the state and the private sector are dispersed across different ministries.

Based on the analysis of key regulatory documents governing national security, it is established that most of them do not contain direct provisions detailing the procedure, conditions, and forms of PPP in national security. This creates legal uncertainty and increased risks for potential private partners, especially during wartime and future recovery. It is substantiated that PPP in Ukraine's national security is based on the experience of countering Russian aggression, is necessary in modern security conditions, has prospects for development, requires improvement of the legislative framework, and joint development of specific partnership measures.

A comprehensive analysis of current trends in PPP development in national security (involving private companies in arms production, using private military and intelligence companies, implementing military innovative technologies, and the role of public organizations, volunteer initiatives, scientific research, and educational components) confirmed the importance of PPP in conditions of growing geopolitical tension, hybrid wars, and cyber threats. It is established that the outlined trends demonstrate the evolution of traditional approaches to security, contribute to strengthening the flexibility and adaptability of the national security system, emphasize the need to develop effective coordination and regulation mechanisms, require a comprehensive approach to national security, create a synergistic effect by combining the potential of the state, private sectors, and civil society, and contribute to optimizing resource utilization.

An analysis of approaches to the practical implementation of PPP in Ukraine's national security during the war showed that Ukraine is moving towards intensive development of the defense sector, where private companies play an increasingly prominent role. It is established that due to increased funding for defense needs, a steady increase in investment in military-tech is predicted from both the state and private business, confirming the significant growth potential of the Defence Tech market and its attractiveness for investment funds under favorable conditions.

In Chapter 3, based on a detailed analysis of the defined components of PPP in national security (regulatory, institutional, organizational, financial-economic, informational, personnel, innovative, technological, security provision) and the application of the systemic-synergistic approach, a definition of PPP in national security is proposed as a complex, multifaceted system of collective security that achieves its effectiveness, capability, and resilience through the synergistic convergence of the national interests of the state, the economic interests of private business, and the security needs of civil society.

The necessity of developing a draft Law of Ukraine «On Public-Private Partnership in the Sphere of National Security» is substantiated. Its main provisions should be aimed at systematically increasing the institutional capacity of the state in cooperation with the private sector and civil society, and it should clearly define mechanisms for risk distribution, terms of long-term contracts, procedures for access to state defense orders, and ensure an appropriate level of confidentiality and control.

The necessity of creating a specialized agency responsible for coordination, methodological support, and control of PPP projects in national security is proven. The creation of such an agency under the National Security and Defense Council of Ukraine (NSDC) will allow for organizing and systematizing the PPP process in national security, strengthening the institutional capacity of the state to effectively manage complex PPP projects, ensuring their transparency, efficiency, and compliance with national interests.

A generalized model of PPP in national security is proposed, which systematically analyzes the interaction of all subjects simultaneously in three dimensions: subjective (expanding the circle of participants), level-based (from strategic to operational), and functional/process-oriented (from planning to control). This model lays a conceptual foundation, defining the components, their contributions, and qualitative aspects of interaction.

A three-dimensional model of the involvement of key PPP subjects (state, private business, and civil society) in management decision-making in national security has been developed. This model offers a clear spatial tool for analyzing

multilateral cooperation, provides a quantitative measure of the involvement levels of each PPP subject, and allows for reflecting the real state of this partnership at a given moment in time, showing how fully or partially the contributions and interactions described in the previous generalized PPP model in national security are realized. The model allows for clear presentation and classification of various involvement scenarios and provides a flexible analytical algorithm for diagnosing the current state and developing effective strategies for synergistic interaction.

Innovative approaches to PPP in national security for Ukraine are proposed, including: rapid start PPP for defense innovations, innovative PPP vouchers/grants for security startups, PPP production network for decentralized production, PPP digital shield for cybersecurity, and PPP infrastructure resilience for critical infrastructure protection. These approaches will ensure a systemic transformation of Ukraine's defense and security sectors, attracting extra-budgetary investments and integrating innovative technologies.

Approaches to systematizing the life cycle of weapons and military equipment from the perspective of PESTLE analysis have been developed, allowing for the identification and evaluation of the impact of a wide range of external factors (political, economic, social, technological, legal, environmental) on each stage of the life cycle of weapons and military equipment. This avoids a simplified view and allows for considering all potential opportunities and threats that go beyond purely military-technical aspects.

Methodological approaches to managing PPP projects in national security are substantiated by conducting a SWOT analysis of typical projects. This contributes to identifying key advantages and revealing weaknesses and threats that require systematic elimination. Such an approach creates an analytical basis for developing effective policies, attracting investments, increasing trust between the state, business, and civil society, and ensuring a timely and effective response to challenges to Ukraine's national security.

The main advantages of PPP in national security for the state, business structures, and civil society are formulated. These are of key importance for the

scientific substantiation and practical implementation of PPP, as they allow for comprehensively proving the expediency of such cooperation, creating convincing arguments for all stakeholders, and serving as a fundamental basis for developing effective state policy and strategies in national security in the face of modern challenges and threats.

Keywords: public-private partnership, national (state) security, national resilience system, national interests, public administration, public administration, private (business) sector, management decisions, Armed Forces of Ukraine, crisis situation, armed conflict, martial law (war).

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації**Публікації у наукових фахових виданнях України**

1. Дідич О. Р., Наумко М. М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах повномасштабного вторгнення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 118–123. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/20.pdf

(Особистий внесок автора: дослідження загального стану державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах війни; виокремлення основних недоліків та прогалин в законодавстві, які негативно впливають на співпрацю приватних партнерів з державою).

2. 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>

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

(Особистий внесок автора: дослідження понять державно-приватного партнерства, національної безпеки та національних інтересів; обґрунтування доцільності вдосконалення чинної нормативно-правової бази з метою розширення сфери дії державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України задля поліпшення гнучкості і надійності та забезпечення стійкості і своєчасності реагування держави на сучасні виклики і загрози).

4. Дзяна Г. О., Дідич О. Р. Аналіз сучасних тенденцій розвитку державно-приватного 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>

(Особистий внесок автора: визначення та аналіз сучасних тенденцій розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України, спрямованих на зміцнення обороноздатності держави; обґрунтування перспективних напрямків ДПП, таких як залучення приватних військових компаній та приватних розвідувальних компаній, а також використання військових інноваційних технологій, що є новаторським підходом до забезпечення національної безпеки).

5. 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

Публікації у періодичному науковому виданні іншої держави, яке входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, які індексуються у наукометричній базі Web of Science та SCOPUS

1. 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> (WoS)

(Особистий внесок автора: визначення ключових аспектів системи державно-приватного партнерства в контексті економічного розвитку держави; дослідження механізмів, форм та методів державно-приватного партнерства, що дозволяють широко використовувати можливості приватного капіталу у вирішенні багатьох проблем, пов'язаних із суспільними інтересами).

2. Dzyana H., Pasichnyk V., Harmash YE., Didych O., Naumko M. The system for ensuring the information security of the organization in the context of covid-19 based on public-private partnership. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 19–24. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.4> (WoS)

(Особистий внесок автора: дослідження пріоритетів державно-приватного партнерства в кібербезпеці та інформаційній безпеці, а саме: розширення взаємодії між державними органами та приватними науковими установами, громадськими об'єднаннями та волонтерськими організаціями, а також підвищення цифрової грамотності громадян та культури безпеки в кіберпросторі).

3. Yemanov V., Dzyana H., Dzyanyi N., Dolinchenko O., Didych O. Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity. *International Journal of Safety and Security Engineering (IJSSE)*. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 81–88. URL: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130109> (SCOPUS).

(Особистий внесок автора: обґрунтування необхідності інтегрованого підходу до вирішення проблем кібербезпеки системи державного управління).

Б. Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Дідич О. Р. Роль державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки // *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» (Київ, 25 листопада 2020 р.). 2020. С. 70–71.

URL: https://www.researchgate.net/profile/Enes-Gider-4/publication/347490870_Outlook_of_Agenda_2030_in_Turkey_on_SDG_11/links/5fde06d392851c13fe9e6772/Outlook-of-Agenda-2030-in-Turkey-on-SDG-11.pdf

2. Дідич О., Ткачук П. Державно-приватне партнерство в сфері національної безпеки та оборони України. *Освітньо-наукове забезпечення діяльності складових сектору безпеки і оборони України* : тези XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 26 листопада 2020 р.). 2020. С. 77–79. URL:

https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/1088/1/%d0%9d%d0%90%d0%94%d0%9f%d0%a1%d0%a3_26.11.2020.pdf

3. Дідич О. Р. Роль та розвиток державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. *Наука та освіта у світовому інформаційному просторі. Збірник наукових праць. Сербська асоціація розвитку. Бачки-Петровац*. 2021. С. 56–59. URL: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2021-nauka-i-obrazovanie-u-svetskom-informacionom-prostoru.pdf>

4. Дідич О. Р. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах повномасштабного вторгнення. *Сучасна парадигма публічного управління* : збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10-12 листопада 2022р.), ЛНУ імені Івана Франка, Львів, 2022. С. 324–329. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Konferentsiia_Suchasna_paradyhma_2022.pdf

5. Дзяна Г. О., Дідич О. Р. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку сектору безпеки й оборони України у воєнний та пост воєнний періоди. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України* :

матеріали науково-практичної конференції (Львів, 28 квітня 2023 р.). 2023. С. 27–30. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/konferenciya-28042023.pdf>

6. Дідич О. Р. Державно-приватне партнерство як механізм забезпечення національної безпеки України. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні* : матеріали науково-практичної конференції (Львів, 4 квітня 2025 р.). 2025. С. 138–140. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/konferenciya-2025ostvar0.pdf>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	19
ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	29
1.1. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки.....	29
1.2. Історична генеза розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки.....	48
1.3. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки: можливості для України.....	61
Висновки до розділу 1.....	76
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	79
2.1. Сучасний стан організаційно-правового забезпечення державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки	79
2.2. Аналіз тенденцій розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України.....	100
2.3. Сучасні підходи до практичного впровадження державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки в умовах війни.....	111
Висновки до розділу 2.....	125
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ.....	128
3.1. Розвиток організаційно-правового забезпечення державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки.....	128
3.2. Удосконалення моделей державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки на засадах інноваційного розвитку.....	151
3.3. Шляхи залучення приватних структур до заходів із забезпечення національної безпеки держави в умовах війни.....	170
Висновки до розділу 3	190
ВИСНОВКИ.....	193
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	202
ДОДАТКИ.....	226

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Defence-tech	– оборонні технології
DHS	– Департамент Національної безпеки США
Military-tech	– військові технології
NCSC	– Національний центр кібербезпеки Великобританії
PFI	– ініціативи приватного фінансування
БпЛА	– безпілотні літальні апарати
ВВП	– валовий внутрішній продукт
ВПК	– військово-промисловий комплекс
ГО/БО	– громадські та благодійні організації
ДОТ	– Державний оператор тилу
ДПП	– державно-приватне партнерство
ЄС	– Європейський Союз
ЗСУ	– Збройні Сили України
МВС	– Міністерство внутрішніх справ
Мінстратегпром	– Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України
МОУ	– Міністерство оборони України
ОВТ	– озброєння та військова техніка
ОПК	– оборонно-промисловий комплекс
ПВК	– приватні військові компанії
ПРК	– приватні розвідувальні компанії
РНБО	– Рада національної безпеки і оборони України
СБУ	– Служба безпеки України
США	– Сполучені Штати Америки
ТО	– технічне оснащення
ТСУ	– Технологічні Сили України
ЦОВВ	– Центральні органи виконавчої влади

ВСТУП

Актуальність теми. Україна сьогодні стикається з багатоаспектними викликами, що вимагають не тільки мобілізації державних ресурсів, а й комплексного, всебічного підходу. Національна безпека – це не виключно прерогатива державних інституцій, це наріжний камінь стійкості держави, що охоплює оборону, правопорядок, економічну стабільність та захист життєво важливих інтересів суспільства. Повномасштабна війна загострила певні вразливості та недоліки у функціонуванні цього стратегічно важливого напрямку, які вимагають негайного реагування. Тривалість збройного конфлікту зумовлює значні фінансові витрати для держави та підвищує ризики для цивільного населення, що вимагає впровадження додаткових інструментів та інноваційних підходів.

У цьому контексті, державно-приватне партнерство (ДПП) виступає як ключовий механізм, що здатен ефективно поєднати можливості державних інституцій з гнучкістю, технологіями та фінансовими ресурсами приватного сектору. Проте, для досягнення максимальної ефективності, критично важливим є включення до цього процесу і громадянського суспільства. Його експертиза, інноваційні ідеї, волонтерські ініціативи та громадський контроль можуть суттєво посилити потенціал країни у забезпеченні національної безпеки, створюючи синергетичний ефект, де кожен учасник відіграє свою незамінну роль у зміцненні стійкості та обороноздатності держави.

Незважаючи на значний потенціал ДПП, його розвиток у секторі національної безпеки України стикається з низкою системних проблем, що включають недосконалість нормативно-правової бази, відсутність чітких механізмів розподілу ризиків, недостатній рівень довіри між державою та бізнесом, а також обмежену прозорість у прийнятті рішень. Зазначені проблеми є взаємопов'язаними та потребують комплексного підходу до їх вирішення для того, щоб ДПП могло повноцінно розкрити свій потенціал у зміцненні національної безпеки України.

Ці обставини обумовлюють актуальність та наукову значущість дослідження, присвяченого комплексному аналізу стану та перспектив розвитку ДПП у сфері національної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз.

У вітчизняній науковій думці проблематика державно-приватного партнерства отримала ґрунтовне висвітлення як з економічної точки зору, так і в контексті державного управління. Вчені досліджували ДПП як інструмент залучення інвестицій, модернізації інфраструктури, підвищення ефективності управління державним майном та розвитку окремих галузей економіки, оптимізації управлінських процесів, підвищення прозорості та підзвітності державних інституцій. До числа таких науковців належать: І. Барбір, І. Біла, В. Гарбариніна, В. Геєць, Ю. Гусєв, В. Дергачова, Ю. Дзюрах, І. Дробот, О. Жадан, М. Забаштанський, Ю. Залознова, Н. Ільків, О. Карий, Г. Комарницька, І. Косач, П. Литвиновська, О. Малін, Є. Матвійшин, А. Мельник, Н. Мігай, О. Никифрук, А. Павлюк, І. Петрова, С. Підгаєць, С. Сімак, В. Слюсаренко, І. Сидор, О. Сенишин, Л. Тараш, Є. Угольков, О. Федорчак, Л. Чмирьова, П. Шилепницький, А. Штурба, Б. Шулюк, Б. Юхнов та ін.

Хоча дослідження ДПП в Україні здебільшого зосереджувалися на його економічних та управлінських аспектах, з огляду на сучасні безпекові виклики, все більшої актуальності набувають праці, присвячені застосуванню цього інструменту у безпековому секторі. Серед українських науковців, які активно розробляють цю порівняно нову для вітчизняної науки тематику, можна виділити: Ю. Бабков, В. Бадрак, О. Бондаренко, С. Белай, В. Борщевський, О. Гавриш, В. Горбулін, С. Гордієнко, Г. Дмитренко, І. Доронін, Є. Кобко, С. Кондратов, В. Костенко, М. Кравченко, М. Кравчук, В. Круглов, С. Кудінов, М. Масик, О. Маркєєва, Ю. Мех, В. Паливода, С. Писаревський, А. Покровська, В. Прудкий, О. Рєзнікова, Б. Розвадовський, Ю. Романюк, О. Сальнікова, Ю. Семенюк, Н. Сенченко, С. Титаренко, А. Федчиняк та ін.

Попри ґрунтовні дослідження проблематики ДПП в українській науці, слід констатувати, що питання застосування та розвитку ДПП у сфері національної безпеки залишаються недостатньо розробленими. Хоча окремі праці й

торкаються цієї теми, комплексний аналіз специфіки ДПП у сфері національної безпеки, його законодавчих, інституційних та практичних аспектів в умовах сучасних загроз потребує поглибленого наукового осмислення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дослідження проведено в межах науково-дослідної роботи Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Наукові засади забезпечення сталого розвитку територіальних громад і територій в умовах національних викликів та повоєнного відновлення України» (ДР № 0124U000016), в межах якої автором обґрунтовано рекомендації щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз (акт про використання результатів дисертаційної роботи від 30.05.2025 року).

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є наукове обґрунтування теоретичного підходу та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз.

Для реалізації окресленої мети, дослідження передбачає виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні основи державно-приватного партнерства, його сутність та значення для сфери національної безпеки;
- вивчити зарубіжний досвід державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки та обґрунтувати можливості його адаптації до українських реалій;
- проаналізувати сучасний стан організаційно-правового забезпечення державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки з метою виявлення існуючих прогалин та недоліків чинного законодавства;
- розкрити сучасні тенденції розвитку та особливості практичного впровадження державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах війни;

- обґрунтувати основні напрями розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки задля забезпечення синергетичного ефекту, підвищення спроможності та стійкості національної системи безпеки;
- розробити рекомендації щодо покращення моделей державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки на засадах інноваційного розвитку;
- окреслити ефективні шляхи залучення приватних структур до заходів із забезпечення національної безпеки держави в умовах війни.

Об'єкт дослідження: процес реалізації державно-приватного партнерства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальновизнані наукові підходи та методи, сфокусовані на вивченні явищ та процесів управління у сфері національної безпеки. У дисертації 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 сфері національної безпеки. Метод аналізу та синтезу, статистичний метод дозволили вивчити організаційно-правове забезпечення та визначити тенденції розвитку ДПП у досліджуваній сфері. Методи аналогій та порівняння дозволили зіставляти моделі ДПП у сфері національної безпеки різних країн, виявляти їхні спільні риси, відмінності, переваги та недоліки, знаходити відповідні рішення, які можуть бути адаптовані до українських умов. Роль та функціонування відповідних інституцій, таких як міністерства, відомства та агентства, відповідальних за реалізацію ДПП у сфері національної безпеки, вивчалися за допомогою методу інституційного аналізу. Контент-аналіз застосовувався для аналізу офіційних документів, звітів, стратегій, нормативно-правових актів, а

також публікацій у ЗМІ та фахових виданнях, що висвітлюють розвиток ДПП у воєнний час. Методи узагальнення, прогнозування, системного підходу дозволили інтегрувати результати проведеного аналізу для формування цілісного бачення перспективних напрямів розвитку ДПП у сфері національної безпеки. Для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для залучення приватного сектору до проєктів ДПП в умовах війни використовувався метод SWOT-аналізу. Методи моделювання та формалізації використовувалися при розробці тривимірної моделі залученості ключових суб'єктів ДПП до прийняття управлінських рішень, представлення елементів моделі та їхніх зв'язків. Метод конкретизації використовувався для перетворення загальних ідей на конкретні кроки та рекомендації щодо розвитку ДПП у сфері національної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз.

Емпіричну базу дослідження склали фактичні дані та інформаційні джерела, необхідні для обґрунтування наукових положень, висновків та рекомендацій щодо розвитку ДПП у сфері національної безпеки України. До них належать: Закони України; укази Президента України; постанови КМУ, що регулюють засади національної безпеки, оборони, оборонно-промислового комплексу, ДПП та інших суміжних сфер; відомчі нормативно-правові акти Міністерства оборони України; стратегічні та програмні документи; офіційна статистична інформація; аналітичні та звітні матеріали; наукові публікації та фахова періодика.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у вирішенні важливого наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз, зокрема:

уперше:

- розроблено тривимірну модель залученості ключових суб'єктів державно-приватного партнерства (держави, приватного бізнесу та громадянського суспільства) до прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки,

що, на відміну від існуючих підходів, які здебільшого оперують бінарною взаємодією «держава-бізнес» та не надають чіткої метрики для вимірювання ступеня залученості, пропонує чіткий просторовий інструментарій для аналізу багатосторонньої співпраці. Модель дозволяє наочно представити та класифікувати різноманітні сценарії залученості, надає гнучкий аналітичний алгоритм для діагностики поточного стану та розробки ефективних стратегій синергетичної взаємодії;

удосконалено:

- напрями нормативно-правового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки шляхом обґрунтування необхідності розробки проєкту Закону України «Про державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки», який чітко визначить механізми розподілу ризиків, умови довгострокових контрактів, процедури доступу до державного оборонного замовлення та забезпечить належний рівень конфіденційності та контролю;

- інституційне забезпечення ДПП у сфері національної безпеки шляхом створення спеціалізованого агентства, відповідального за координацію, методологічну підтримку та контроль проєктів ДПП у цій сфері. Створення такої структури при Раді національної безпеки і оборони України підкреслює її високий статус, міжвідомчий характер і пріоритетність завдань національної безпеки та є логічним і стратегічно важливим кроком, що відповідає викликам сьогодення;

- модель ДПП у сфері національної безпеки, що системно аналізує взаємодію всіх суб'єктів одночасно у трьох вимірах: суб'єктному, рівневому та функціональному/процесному. Такий багатовимірний підхід підкреслює циклічний характер розвитку партнерства, де накопичений досвід реалізованих проєктів ДПП стає фундаментом для подальшого вдосконалення концептуальних засад та принципів взаємодії між державою, приватним бізнесом та громадянським суспільством у сфері національної безпеки;

набули подальшого розвитку:

- систематизація наукових підходів до визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство», що дозволяє виявити спільні та відмінні риси цих підходів, допомагає сформувати універсальний набір критеріїв, за якими можна ідентифікувати ДПП, веде до більш чіткого і всебічного розуміння багатогранності даного поняття. Це дало можливість розвинути понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом змістовного уточнення поняття державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки;

- дослідження генези формування ДПП у сфері національної безпеки, що дає можливість прослідкувати еволюцію цієї взаємодії від її витоків, виявити ключові передумови та рушійні сили, зумовлені безпековими викликами та зміною характеру загроз, а також ідентифікувати етапи становлення та форми співпраці. Це дало змогу розвинути класифікацію етапів становлення та розвитку інституту ДПП в Україні, шляхом виокремлення ключових періодів, нормативних змін і результатів функціонування ДПП в українських реаліях та обґрунтувати стратегічні пріоритети для переходу до проактивної «модернізації на випередження», що є важливим для підвищення ефективності системи національної безпеки в умовах сучасних загроз;

- підходи до систематизації життєвого циклу озброєння та військової техніки з позиції PESTLE-аналізу, що дає змогу ідентифікувати та оцінити вплив широкого спектру зовнішніх чинників (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних) на кожен етап життєвого циклу озброєння та військової техніки. Це дозволяє уникнути спрощеного бачення та врахувати всі потенційні можливості та загрози, що виходять за рамки суто військово-технічних аспектів;

- методичні підходи до управління проєктами ДПП у сфері національної безпеки, шляхом проведення SWOT аналізу створення типових проєктів, що сприяє ідентифікації ключових переваг для їх ефективної реалізації, допомагає виявити слабкі сторони та загрози, що вимагають системного усунення. Це створює обґрунтовану аналітичну базу для розробки ефективних політик,

залучення інвестицій, підвищення довіри між державою, бізнесом та громадянським суспільством, а також для забезпечення своєчасної та ефективної відповіді на сучасні й майбутні виклики національній безпеці України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення, висновки та наукові рекомендації дослідження можуть стати основою для розробки інноваційних підходів до формування та реалізації державної політики у сфері національної безпеки з використанням механізмів ДПП, що дозволить оптимізувати чинне законодавство, створюючи більш сприятливі умови для залучення приватного бізнесу та громадянського суспільства до вирішення завдань національної безпеки.

Отримані результати дослідження будуть корисними при підготовці законопроектів, що регулюють ДПП у сфері національної безпеки, стратегій та програм розвитку, спрямованих на зміцнення обороноздатності та стійкості держави за участю приватного сектору та громадянського суспільства. Практичні рекомендації, розроблені в межах дослідження, можуть бути успішно використані у роботі органів державної влади, місцевого самоврядування, силових структур та спеціальних служб, приватних компаній та громадських організацій для ефективного розвитку ДПП у сфері національної безпеки.

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес: Національної академії сухопутних військ імені Гетьмана Петра Сагайдачного та використовуються під час проведення командно штабного курсу тактичного рівня Сухопутних військ, L-2 (в галузі знань 25 «Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» за спеціальністю 253 «Військове управління (за видами збройних сил)» (довідка № 45/кОВ від 10.02.2025); використані під час розроблення модулів освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та впроваджені у навчальний процес національного університету «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін «Державна політика та врядування» та «Комунікації в публічному управлінні»

(довідка № 67-01-831 від 09.06.2025).

Результати дослідження, зокрема його теоретичні положення та розробки, що характеризують наукову новизну та практичне значення, є особистим доробком автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки дисертаційного дослідження були апробовані на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: «Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі» (м. Київ, 25 листопада 2020 р.); «Освітньо-наукове забезпечення діяльності складових сектору безпеки і оборони України» (м. Хмельницький, 26 листопада 2020 р.); «Наука та освіта у світовому інформаційному просторі» (Сербська асоціація розвитку, м. Бачки-Петровац 2021 р.); «Сучасна парадигма публічного управління» (м. Львів, 10-12 листопада 2022 р.); «Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України» (м. Львів, 28 квітня 2023 р.); «Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні» (м. Львів, 4 квітня 2025 р.).

Публікації. Результати дисертаційного дослідження, що охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти, висвітлено у 14 наукових публікаціях. Основні результати представлені у 8 статтях, з яких: 5 надруковано у виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України; 3 статті – у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку і які індексується у наукометричних базах SCOPUS та Web of Science, 6 матеріалів тез доповідей на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях.

Структура дисертації обумовлена метою дослідження і складається із переліку умовних скорочень, вступу, 3 розділів, які включають 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 253 сторінки, із них 201 сторінка основного тексту. Робота містить 20 таблиць, 11 рисунків, 15 додатків, список використаних джерел налічує 215 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки

Збільшення кількості кризових явищ у всіх сферах державного, суспільного та особистого життя є невід'ємною частиною розвитку глобального суспільства. Сучасний світ постійно стикається з непередбачуваними кризами, викликаними технологічним прогресом, зростанням чисельності населення, збройними конфліктами, змінами клімату та пандеміями, що підкреслює їх значний вплив. Безпека є ключовим чинником при формуванні державної політики. Саме критерії безпеки визначають базові умови для суспільного існування та здатність держави забезпечувати захист від будь-яких загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Несвоєчасне реагування на кризи природного, техногенного чи суспільного характеру може мати катастрофічні наслідки, загрожуючи існуванню населення, руйнуючи інфраструктуру та навіть призводячи до втрати державності.

Держава, відповідно до своїх можливостей, управляє кризами, частково запобігаючи виникненню певних видів, мінімізуючи деякі їхні прояви та усуваючи наслідки. Сучасна система державного управління зосереджена на розумінні безпеки крізь призму таких складних викликів, як міжнародна агресія, тероризм, кліматичні зміни, економічні кризи та нестабільність.

Сучасна філософія безпеки базується на ключових потребах суспільства та людських чинниках. Забезпечення безпеки передбачає комплекс заходів для протидії загрозам та виявлення їх джерел у політичній, соціально-економічній, екологічній, технологічній та духовній сферах розвитку країни. Це має на меті захист людей від постійних (голод, хвороби) та раптових (катастрофи) чинників.

У нинішніх умовах, коли світ постійно стикається з новими формами кризових явищ, традиційні національні системи, що покладаються лише на власні можливості, виявляються неефективними.

Сучасні суспільства стають дедалі вразливішими до критичних змін. Держава більше не може самотійно долати кризи, оскільки традиційні підходи виявляються неефективними проти транснаціональних загроз, що перевершують національні можливості. Як наслідок, у сучасних економіках деякі державні функції поступово передаються приватному бізнесу.

Приватні суб'єкти демонструють потенціал для ефективнішого виконання традиційних державних функцій, використовуючи при цьому власні фінансові ресурси. Цей підхід до кооперації між державним та приватним секторами отримав назву державно-приватного партнерства. Хоча сектор безпеки є відносно новою сферою для імплементації моделей ДПП, він володіє значним потенціалом для вирішення завдань забезпечення безпеки. У сучасному контексті концепція безпеки інтегрує як людський, так і національний вимір, де державна безпека розглядається як інструмент досягнення всебічної людської безпеки.

В умовах сучасної глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій, гарантування національної безпеки постає як першочергове завдання для будь-якої держави. Інноваційною стратегією для досягнення цієї цілі є імплементація ДПП. У цьому контексті, чітке розуміння сутності ДПП у сфері національної безпеки набуває вирішального значення для формування ефективної стратегії державного управління та оптимізації використання ресурсів. ДПП у секторі національної безпеки базується на засадах партнерства, де враховується взаємодоповнюваність ресурсів та експертних знань як державного, так і приватного секторів. Ця співпраця спрямована на результативне застосування інновацій та передових технологій для попередження та подолання загроз національній безпеці.

На сучасному етапі основними причинами виникнення та розвитку ДПП у світі є:

- лібералізація економіки - з 1980-х-1990-х років відбувається приватизація державних активів, що сприяє формуванню спільної власності через механізми ДПП;

- недостатність державних коштів - багато національних урядів не мають достатніх фінансових ресурсів для модернізації та розширення власної інфраструктури, тому залучення приватного капіталу на взаємовигідних умовах стає оптимальним рішенням.

- переваги приватного сектору - бізнес, порівняно з державою, вирізняється більшою мобільністю, швидкістю у прийнятті рішень, здатністю до інновацій та ефективним впровадженням технічних і технологічних досягнень. У свою чергу, уряди можуть сприяти реалізації проектів ДПП шляхом інституційних реформ та застосування фінансово-економічних інструментів, таких як субсидії, гарантії та інші форми підтримки [16].

ДПП не є новим явищем в Україні, воно активно застосовується в багатьох сферах протягом різних періодів її незалежності. Варто зазначити, що визначення поняття ДПП закріплене в Законі України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI, який періодично оновлюється. Відповідно до згаданого нормативно-правового акту, державно-приватне партнерство визначається як «співпраця між державними партнерами (Україна, АР Крим, територіальні громади в особі відповідних органів) та приватними партнерами (юридичними особами, окрім державних і комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями). Така співпраця відбувається на договірній основі, згідно з порядком, встановленим цим та іншими законами, і відповідає визначенням у цьому Законі ознакам державно-приватного партнерства» [120]. Хоча, думки щодо визначення поняття державно-приватного партнерства серед науковців не однозначні.

Закон визначає такі ключові принципи реалізації державно-приватного партнерства:

- рівноправність - державні та приватні партнери мають рівний статус перед законодавством України;

- недискримінація - забороняється будь-яка дискримінація прав сторін ДПП;

- взаємоузгодження інтересів - досягнення обопільної вигоди забезпечується шляхом взаємного узгодження інтересів партнерів;

- підвищення ефективності - діяльність у рамках ДПП має бути ефективнішою, ніж її одноосібна реалізація державним партнером;

- стабільність договору - умови договору залишаються незмінними протягом всього терміну його дії;

- взаємне визнання прав та обов'язків - сторони визнають права та обов'язки одна одної, передбачені укладеним договором ДПП;

- справедливий розподіл ризиків - ймовірні ризики, пов'язані з виконанням договорів ДПП, мають бути справедливо розподілені між державним та приватним партнерами;

- конкурсний відбір - приватний партнер визначається на конкурсних засадах, за винятком випадків, встановлених законодавством [120].

Закон визначає такі ключові ознаки державно-приватного партнерства:

- створення та управління об'єктом, що включає будівництво об'єкта ДПП, а також його подальше використання та технічне обслуговування;

- довгостроковість відносин - партнерство характеризується тривалим періодом взаємодії, що становить від 5 до 50 років;

- розподіл ризиків - у процесі реалізації ДПП обов'язково відбувається розподіл ризиків між сторонами;

- інвестиційна складова - проєкти ДПП передбачають обов'язкове інвестування в їхні об'єкти [120].

Отже, потреба у державно-приватному партнерстві виникає через неспроможність державних ресурсів повною мірою задовольнити зростаючі потреби суспільства у публічних послугах.

Запровадження ДПП в країні зумовлене трьома ключовими економічними причинами: інфраструктурним дефіцитом - недостатність або застарілість інфраструктури; бюджетним дефіцитом - обмеженість державних фінансових

ресурсів; проблемами ефективності державних інвестицій - низька результативність інвестицій, що здійснюються виключно державою.

У світовій практиці термін «державно-приватне партнерство» трактується у двох ключових аспектах:

- як система відносин - ДПП є широким інструментом взаємодії між державою та бізнесом, який застосовується для стимулювання економічного та соціального розвитку на національному, міжнародному, регіональному, міському та муніципальному рівнях.

- як конкретні проєкти - ДПП також позначає спільні проєкти, що реалізуються державними органами та приватними компаніями стосовно об'єктів державної та муніципальної власності.

В економічно розвинутих країнах термін «державно-приватне партнерство» охоплює різноманітні проєктні схеми, широкий спектр бізнес-моделей та формати взаємодії, що передбачають використання ресурсів приватного сектору (таких як капітал, ноу-хау, управлінський досвід) для задоволення суспільних потреб (наприклад, інфраструктурних об'єктів, комунікацій, нерухомості). Це обумовлює існування численних дефініцій сутності ДПП.

ДПП розглядають щонайменше з 4-х позицій:

1) як форму взаємодії (співробітництва) між державою та бізнесом, що спрямована на реалізацію суспільно значущих проєктів на взаємовигідних умовах;

2) як відносини співробітництва між державою та бізнесом, метою яких є реалізація суспільно значущих проєктів у широкому спектрі сфер діяльності;

3) як суспільний інститут, у межах якого державні органи влади та приватний сектор спільно здійснюють діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства;

4) як угоду між публічною та приватними сторонами, що укладається у сфері виробництва та надання інфраструктурних послуг з метою підвищення ефективності бюджетного фінансування [16].

Згідно з чинним законодавством України, ДПП трактується як договірна співпраця між органами державної влади чи місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними або фізичними особами-підприємцями (приватними партнерами) на умовах, встановлених законодавчими нормами. У Додатку Б наведені визначення ДПП згідно з українським законодавством та рекомендаціями міжнародних інституцій.

ДПП є предметом дослідження багатьох науковців, які по різному тлумачать це поняття, виокремлюють його характерні риси, форми та особливості впровадження у різних сферах (Додаток В).

Шляхом узагальнення наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, вдалося систематизувати наукові підходи до визначення сутності поняття «державно-приватне партнерство» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення змісту поняття
«державно-приватне партнерство»

Наукові підходи	Автори
Суспільний інститут співпраці	Мельник А., Полякова О., Нейкова І., Підгаєць С., Сердюкова О.
Система співробітництва держави і бізнесу	Амунц Д., Брайловський І., Ван Хем Х., Грищенко С., Данилишин Б., Дідківська С., Дідченко О., Копеньян Ю., Коровін Є., Кубліков В., Мельник А., Михеев В., Москаленко С., Павлюк К., Павлюк С., Підгаєць С., Сава Е., Сімсон О.
Юридична оформленість співпраці держави і приватного бізнесу	Брайловський І., Варнавський В., Грищенко Л., Дезілець Б., Маслюківська О., Мушинська Н., Мішенін Є., Клименко А., Корольов В., Уайт Е.
Система відносин публічного та приватного характеру	Винницький Б., Гарбариніна В., Грищенко Л., Курбанов С., Мушинська Н., Федорчак О. Хамурадов М., Шилепницький П.
Модель, орієнтована на підвищення гнучкості прийняття управлінських рішень	Ван Хем Х., Грейв К., Копеньян Ю., Пасічник М., Ходж Г.
Розподіл ризиків між державою і приватним сектором	Брайловський І., Ван Хем Х., Грищенко Л., Грімсі Д., Данилишин Б., Кляйн Е., Комарницька Г., Копеньян Ю., Курбанов С., Левіс М., Мельник А., Мішенін Є., Павлюк К. В., Павлюк С. М., Підгаєць С.В., Тейсман Г. Хамурадов М., Шилепницький П.
Спрямованість на вирішення суспільно значущих завдань	Дзюрах Ю., Єфименко Т., Козлов А., Кубліков В., Курбанов С., Матвіїшин Є., Хамурадов М.
Правовий механізм	Вілісов М., Геррард М., Єфименко Т., Круглов В.,

	Медалл Вела Ф.
Спосіб здійснення проекту	Брайловський І., Варнавський В., Вілісов М., Геррард М., Гриценко Л., Дідківська С., Клименко А., Корольов В., Курбанов С., Мельник А., Мішенін Є., Мушинська Н., Нейкова І., Павлюк К., Павлюк С., Підгаєць С., Сердюкова О., Хамурадов М.

Примітка: сформовано автором

Переважна більшість дослідників акцентують увагу на проєктному характері ДПП, тобто державно-приватне партнерство створюється для досягнення конкретних цілей, а після успішного завершення проекту, як правило, діяльність ДПП припиняється.

В даному контексті варто застосувати модель життєвого циклу до ДПП. Багато дослідників [97] розглядають систему ДПП крізь призму моделі життєвого циклу, що включає зародження, зростання, зрілість та занепад. Ця система постійно еволюціонує, адаптуючись до інноваційних циклів, які трансформують управлінські технології та інституційне середовище. З огляду на модель життєвого циклу економічних систем, можна запропонувати теоретичну модель поетапного формування системи ДПП. Модель відображає життєвий цикл системи, підтверджує класичну теорію еволюційних змін, що формують криву зрілості та корелюють з технологічними укладами (управлінськими технологіями), демонструє коливальний характер розвитку та пояснює основні підходи до еволюції системи ДПП у декількох послідовних періодах (етапах) (рис. 1.1).

Подальший розвиток системи ДПП, її перехід на якісно новий рівень можливий через формування нової моделі управління. Ця модель повинна враховувати сучасні тенденції та виклики, сприяти більш ефективній взаємодії між державою та приватним сектором, забезпечувати прозорість та підзвітність.

Еволюція системи ДПП дозволяє прогнозувати необхідність застосування відповідного інструментарію в рамках державного регулювання її розвитку. Зазначений інструментарій повинен забезпечувати вплив на систему, враховуючи такі аспекти, як стимулювання, обмеження, збалансованість, керованість та стійкість.

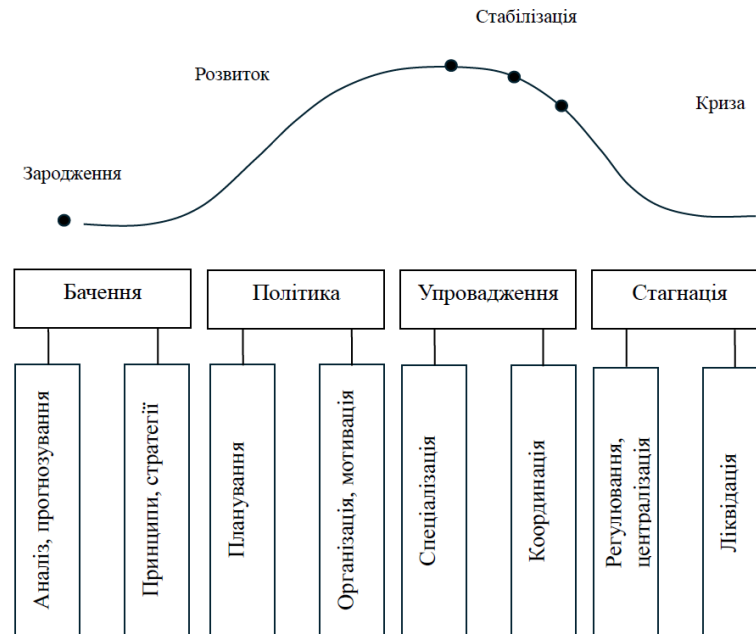


Рис. 1.1. Модель еволюції системи ДПП

Примітка: складено автором на основі [75]

Необхідно підкреслити, що саме поняття «партнерство» відіграє вирішальну роль у формуванні змістовної сутності терміну ДПП. Дефініція «партнерство», як економічна категорія, має свої особливості. В «Економічній енциклопедії» під партнерством розуміють «форму організації підприємства, за якої дві або більше осіб об'єднують своє майно, стають співвласниками створеного підприємства, спільно управляють виробництвом і власністю, розподіляють прибуток і несуть спільну відповідальність за своїми зобов'язаннями» [46, с. 698].

За даними науковців [141], партнерство визначається як форма організації господарської діяльності, де дві або більше осіб об'єднують свої активи, стають співвласниками створеного підприємства, спільно керують виробництвом та власністю, розподіляють прибуток і несуть солідарну відповідальність за свої зобов'язання. Основні характеристики поняття «партнерство» приведені на рис. 1.2.

Як вид правових відносин, партнерство існує в Україні в двох формах: договірній і корпоративній. У випадку з державно-приватним партнерством,

договірна форма є найбільш поширеною та ефективною, оскільки дозволяє чітко визначити умови співпраці та забезпечити захист інтересів обох сторін.

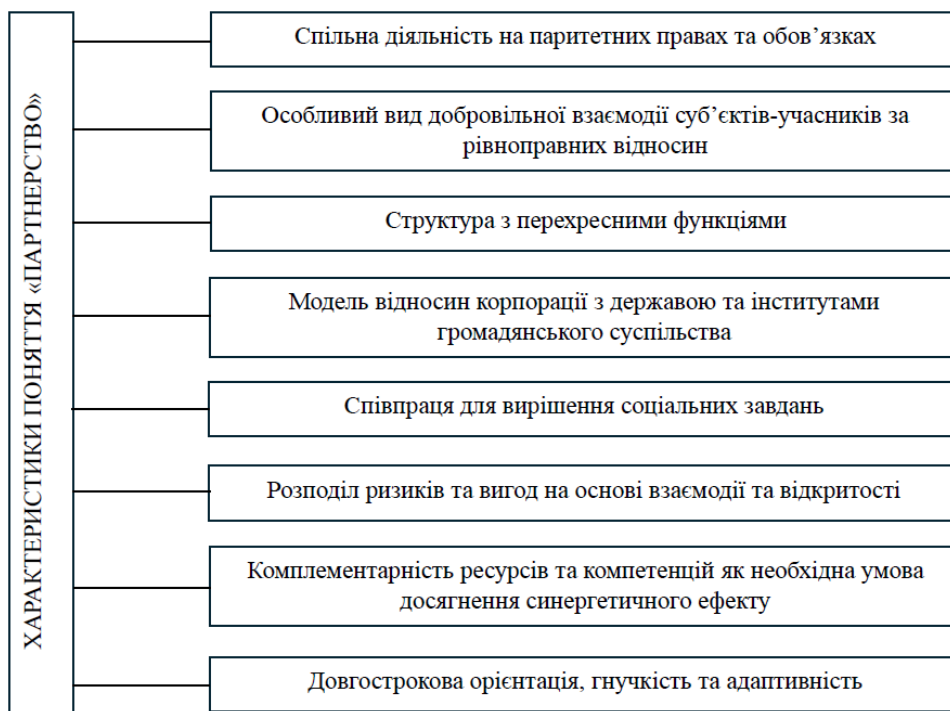


Рис. 1.2. Основні характеристики поняття «партнерство»

Примітка: сформовано з врахуванням [141] та доповнено автором

Партнерство є широким поняттям, що охоплює різноманітні форми взаємодії між організаціями та секторами, подібно до функціонування групи, об'єднаної спільними інтересами. Кожне окреме партнерство спрямоване на досягнення визначених цілей, навіть в умовах обмежених ресурсів, завдяки поєднанню переваг кожного із залучених секторів (приватного та державного).

Схему цієї системи зображено на рисунку (Додаток Г) [141].

Система партнерських відносин між владою та бізнесом являє собою сукупність взаємодіючих та взаємодоповнюючих компонентів. До них належать суб'єкти, об'єкти, принципи, форми, моделі, інструменти та механізми, об'єднані спільною метою. Сутність ДПП розкривається через призму вирішення управлінських завдань, що ґрунтується на децентралізації діяльності та передбачає інтеграцію ресурсів та інтересів різних суб'єктів управління як на

вертикальному рівні (між різними рівнями управління), так і на горизонтальному рівні (між різними галузями економіки).

Підсумовуючи вище викладене, можна визначити основні характеристики, властиві ДПП, зокрема :

- формалізована взаємодія між публічним та приватним секторами;
- інституціоналізація співпраці, що забезпечує чітке визначення прав та обов'язків сторін, механізмів контролю та відповідальності;
- синергія ресурсів та компетенцій задля підвищення ефективності реалізації проєктів та досягнення кращих результатів;
- паритетність та партнерство, що характеризуються рівноправністю сторін, збалансованим розподілом прав, обов'язків та відповідальності між партнерами;
- розподіл ризиків та відповідальності, що сприяє оптимізації витрат, залученню інновацій та підвищенню ефективності управління проєктом;
- орієнтованість на конкретні, вимірювані та суспільно значущі результати;
- транспарентність та підзвітність, підвищення довіри до ДПП та запобігання корупційним зловживанням.
- інноваційність та технологічність, використання сучасних, провідних технологій для реалізації проєктів партнерства.

Згідно з українським законодавством, державними (публічними) партнерами є державні органи та органи місцевого самоврядування. Приватним партнером може виступати будь-яка юридична або фізична особа-підприємець без обмежень. Відтак, можна констатувати, що єдиною точкою згоди серед вчених та науковців є те, що ДПП являє собою відносини між державою та іншими суб'єктами господарювання, незалежно від форм їх власності. У науковій та практичній спільноті відсутній єдиний погляд щодо оптимальних сфер застосування державно-приватного партнерства. Проте, згідно з Законом України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI (зі змінами та доповненнями), ДПП застосовується у таких галузях:

- виробництво, транспортування, постачання тепла та розподіл, постачання природного газу;

- будівництво та/або експлуатація транспортної 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 соціальними установами;

- виробництво та впровадження енергозберігаючих технологій;

- будівництво та капітальний ремонт житлових будинків, повністю чи частково зруйнованих внаслідок бойових дій;

- встановлення модульних будинків та будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб;

- управління пам'ятками архітектури та культурної спадщини;

- проекти у сфері реалізації електронних комунікацій [120].

Вітчизняний законодавець визначив основні форми здійснення ДПП:

- «концесійний договір;

- договір управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках ДПП, інвестиційних зобов'язань приватного партнера);

- договір про спільну діяльність;

- інші договори» [120].

Необхідно зазначити, що безпека та оборона не закріплені в Законі України «Про державно-приватне партнерство» як одна зі сфер, де здійснюється партнерство між державою та приватним сектором. Водночас, законодавством встановлено, що державний партнер має право ухвалювати рішення про застосування ДПП і в інших сферах діяльності, які передбачають надання суспільно значущих послуг. Винятком є лише ті види господарської діяльності,

що згідно із законом дозволено здійснювати виключно державним підприємствам, установам та організаціям. При цьому застосування ДПП повинно враховувати особливості правового режиму, встановленого законом для певних об'єктів та видів діяльності [120].

Отже, чинне законодавство забезпечує гнучкість у використанні ДПП для різних сфер діяльності. Зважаючи на те, що Указ Президента України № 56/2022 «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» від 30 грудня 2021 року визначає розвиток ДПП як один з пріоритетних напрямків державної політики у сфері безпеки (з урахуванням пріоритетності державних інтересів), це відкриває можливості для використання ДПП у критично важливих галузях. Особливо це актуально в умовах збройного вторгнення російської федерації, що робить ДПП інструментом для зміцнення оборонного потенціалу та національної безпеки України [135].

Доцільно розпочати аналіз сутності державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки з визначення загального змісту поняття «національна безпека». Сучасне розуміння та трактування національної безпеки не завжди було таким, яким воно є сьогодні. Після здобуття Україною незалежності, термін «національна безпека України» не мав чіткого визначення і був відсутній у фундаментальних державотворчих документах, таких як Декларація про державний суверенітет України від 16.07.1990 р. [29] та Акт проголошення незалежності України від 24.08.1991 р. [3]. У Декларації згадувалися терміни «українська нація», «національна держава», «національна державність», «усі національності», «національно-культурний розвиток», «національно-культурне відродження», «національно-етнографічні особливості», «національно-культурні потреби» та «національні цінності», однак поняття національної безпеки в ній не фігурувало.

На думку В. Смолянюк, «відсутність терміна «національна безпека» у ранній державотворчій риторичі України та її засадничих документах пояснюється негативним радянським спадком. У радянському дискурсі, охоплюючи партійно-ідеологічну, законодавчу, державно-управлінську, воєнно-

політичну та науково-освітню сфери, цей термін не використовувався. Його замінювали «державна безпека», «міжнародна безпека», «воєнна (оборонна) безпека» чи «екологічна безпека», залежно від ситуації. Як наслідок, на зламі 1990–1991 років Україна у своїй риторичі щодо безпеки не застосовувала визначень, що не були апробовані попередньою державою. Обмежене використання західної суспільно-політичної термінології на пострадянському просторі в той період також звужувало змістове наповнення базових державотворчих документів. Це спричинило певну інерцію у впровадженні словосполучення «національна безпека» в українські реалії» [164].

На думку Я. Дашкевича, від терміну «національна безпека» взагалі варто було б відмовитися, оскільки український відповідник «державний» точніше відображає англійський прикметник «national». З цього випливало, що незалежна Україна мала б розвивати теорію та практику державної безпеки. Однак, по суті, це означало б формальне відновлення радянської безпекової теорії та практики, чого державотворчі сили не могли допустити [28].

Термін «національна безпека України» вперше з'явився у Постанові Верховної Ради України «Про Основні напрями зовнішньої політики України», що дозволило його подальше використання в державотворчому процесі. У цьому документі, в контексті національних інтересів України у сфері міжнародних відносин, згадувалися «стратегічні та геополітичні інтереси, пов'язані з забезпеченням національної безпеки України та захистом її політичної незалежності» [127].

Сучасне законодавче визначення поняття «національна безпека України» - захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз – відображене у законі України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII [124].

Безперечно, ця категорія є конституційною. Так, питанням національної безпеки присвячено такі норми Конституції України, як статті 32, 34, 36, 39 (інтереси національної безпеки), стаття 44 (забезпечення національної безпеки),

стаття 92 (основи національної безпеки), стаття 106 (національна безпека, сфери національної безпеки, небезпека), стаття 107, якою передбачається створення й функціонування координаційного органу з питань національної безпеки і оборони при Президентові України, а саме Ради національної безпеки і оборони України [65].

Закон України «Про національну безпеку України» також визначає повноваження державних органів у сферах національної безпеки та оборони. Він закладає підґрунтя для інтеграції політики та процедур усіх державних органів, що мають відношення до цих сфер, а також сил безпеки та сил оборони. Додатково, Закон встановлює систему командування, контролю та координації операцій зазначених сил, запроваджує всеосяжний підхід до планування у сферах національної безпеки та оборони, тим самим забезпечуючи демократичний цивільний контроль над органами та формуваннями сектору безпеки та оборони.

Що стосується визначення національної безпеки України, тут виникає питання, як розуміти «інші національні інтереси». Це фундаментальні національні інтереси України, а саме:

- захист суверенітету, цілісності території, збереження демократичної конституції та забезпечення невтручання у внутрішні справи держави;
- сприяння сталому розвитку національної економіки, громадянського суспільства та держави з метою підвищення рівня та якості життя громадян;
- курс на інтеграцію України до європейського політичного, економічного, безпекового та правового простору, досягнення членства в Європейському Союзі та НАТО, а також розвиток рівноправних та взаємовигідних відносин з іншими країнами.

Державна політика у сфері національної безпеки та оборони націлена на забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної безпеки, безпеки критичної інфраструктури, кібербезпеки України, а також на інші відповідні напрями.

Національна безпека повинна ґрунтуватися на національних інтересах та включати в себе такі основні рівні:

- безпека особистості, її прав та свобод;
- безпека суспільства, його матеріальних та духовних цінностей;
- внутрішня та зовнішня безпека держави [10].

Визначення структури національної безпеки є ключовим для ідентифікації кола суспільних відносин та інтересів, які потребують захисту від негативного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

Структура національної безпеки – це сукупність елементів, які забезпечують захист національних інтересів від загроз. Вона включає в себе різні сфери, такі як політична, економічна, соціальна, інформаційна, екологічна, військова та інші.

Кожна з цих сфер має свої власні інтереси, які потребують захисту (рис. 1.3) [10].

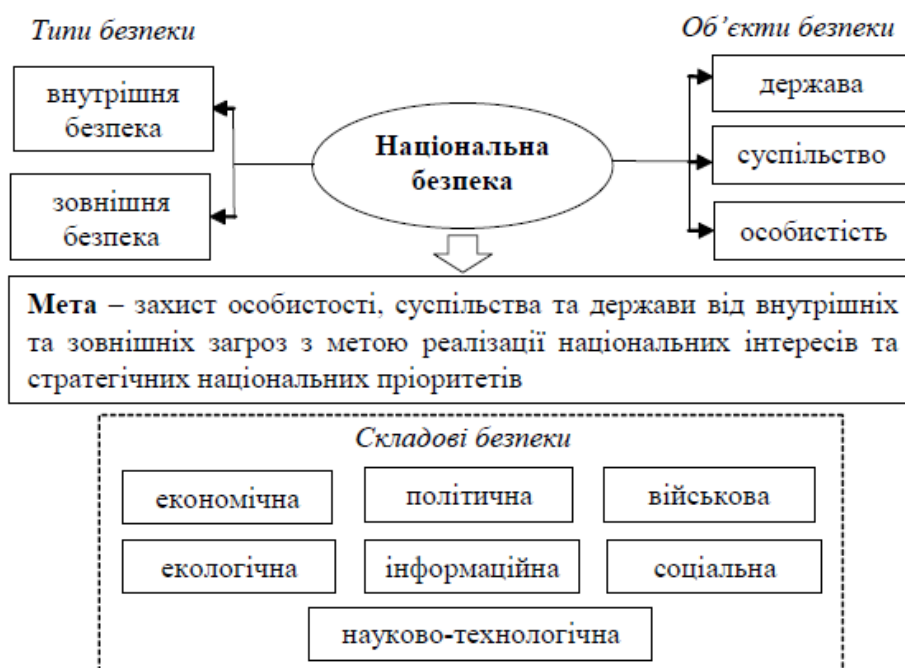


Рис. 1.3. Структура національної безпеки

Джерело: [10]

Структура національної безпеки може змінюватися залежно від геополітичної ситуації, внутрішніх викликів та інших чинників.

Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року [124] визначає національні інтереси України як «життєво важливі інтереси людини, суспільства та держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет, прогресивний демократичний розвиток країни, а також безпечні умови життя та добробут її громадян. Цей же закон передбачає розробку Стратегії національної безпеки України – основного довгострокового планового документа, що визначає ключові напрями державної політики у сфері національної безпеки» [124].

Стратегію національної безпеки України було ухвалено 14 вересня 2020 року в Україні на засіданні Ради національної безпеки і оборони [138].

Цей документ окреслює ключові напрями державної політики у сфері національної безпеки, включаючи:

- пріоритети національних інтересів та забезпечення безпеки України, а також цілі й основні напрями державної політики в цій сфері;
- актуальні та прогнозовані загрози національній безпеці та інтересам України, враховуючи як зовнішньополітичні, так і внутрішні умови;
- головні напрями зовнішньополітичної та внутрішньополітичної діяльності держави, спрямовані на гарантування її національних інтересів та безпеки;
- напрями та завдання реформування й розвитку сектору безпеки і оборони [138].

Реалізація Стратегії національної безпеки України спирається на національний оборонний, безпековий, економічний та інтелектуальний потенціал. Вона здійснюється із залученням механізмів ДПП, а також міжнародної консультативної, фінансової та матеріально-технічної допомоги.

Враховуючи, розглянуті нами підходи до розуміння державно-приватного партнерства та сутності національної безпеки загалом, розглянемо суть державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України.

Державно-приватне партнерство суттєво розвинулося саме у найважчий період для нашої держави. У мирний час ДПП ефективно застосовувалося у

певних сферах, таких як надання адміністративних послуг, економіка (інфраструктурні, фінансові проєкти, концесії), медицина, комунальна сфера тощо, проте не набуло широкого поширення.

У нинішніх умовах воєнного часу стає очевидним, що приватні партнери, як іноземні, так і вітчизняні, надають значну підтримку державі у забезпеченні національної безпеки. Яскравими прикладами такої співпраці є волонтерські, благодійні та громадські організації, які у надзвичайно складний період взяли на себе розв'язання найбільш нагальних проблем країни. Хоча ці організації здобули справжнє визнання та підтвердили свою необхідність ще на початку 2014 року, до того часу ефективних механізмів їхньої взаємодії з владними структурами не було.

Після 2014 року зростаюча роль та авторитет волонтерських, благодійних та громадських організацій спонукали владу до тісної співпраці, особливо з Міністерством оборони. Це партнерство знайшло відображення у численних змінах до українського законодавства, зокрема у законах «Про волонтерську діяльність», «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації» та «Про основи національного спротиву». Через ці нормативно-правові акти держава підтримує діяльність зазначених організацій та делегує їм певні права та обов'язки, що є формою партнерства. Насправді, така тісна співпраця між цими організаціями та державою могла б бути налагоджена ще до початку війни у 2014 році [43].

З початком повномасштабного вторгнення багато приватних підприємств та організацій переорієнтувалися на підтримку оборони країни. Введення воєнного стану в Україні сприяло формуванню чіткого механізму співпраці держави та приватного бізнесу, який регламентується Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [128].

Неочікувано, але саме війна прискорила розвиток співпраці між державою та приватним сектором, хоча в мирний час відсутній ефективний механізм регулювання цих відносин. Існуючий Закон України «Про державно-приватне партнерство» лише окреслює організаційно-правові засади взаємодії державних

та приватних партнерів на договірній основі. Він здебільшого стосується правовідносин у сфері нерухомості, інфраструктури (концесій) тощо, але не розкриває практичного порядку застосування співпраці держави та приватного бізнесу як повноправних партнерів.

З початком повномасштабної війни українські компанії активно долучились до допомоги державі, надаючи значну фінансову допомогу та інші ресурси: ІТ-компанії зберігають оплату для мобілізованих працівників, бізнес перерахував мільйони гривень на потреби армії, а банки сплатили податки на місяці наперед. Водночас, креативні хаби, коворкінги та театри приймають переселенців, ресторани готують їжу для територіальної оборони, а легка промисловість перекваліфікувалася на пошиття одягу, бронежилетів і взуття для захисників [42].

Звісно, за наявності державних замовлень і відповідних умов співпраці, більшість приватних підприємців могли б працювати на внутрішній ринок та державу навіть у мирний час. До війни такі умови не були створені, через що виробники переважно орієнтувалися на експорт. Значну негативну роль також відігравала корупція, а також непрозорі тендери та конкурси. Це дестабілізувало економіку країни та не надавало приватному бізнесу необхідних гарантій з боку держави.

До війни вплив ДПП на національну безпеку був предметом дискусій, однак зараз його ключова роль у цій сфері стала очевидною. Держава визначає безпеку людини, захист її прав і свобод як основну цінність, впроваджуючи принципи безпеки у політичній, соціальній, економічній, екологічній, інформаційній та інших сферах. Все частіше ДПП розглядається як ефективний інструмент для вирішення багатьох проблем, пов'язаних з управлінням безпекою. Воно покликане захистити критичну інфраструктуру та інші життєво важливі суспільні функції від різноманітних складних загроз.

Можливості механізмів ДПП створюють передумови для формування чітких правил і моделей співпраці між державним та приватним секторами у сфері безпеки. ДПП є організаційним інструментом, здатним підвищити

гнучкість, надійність і своєчасність реагування держави, залучаючи ширше коло громадських та приватних суб'єктів. Яскравим підтвердженням цього є не лише приклади боротьби українського народу проти російських окупантів на військовому, інформаційному, технологічному, патріотичному та волонтерському фронтах, але й включення до Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» 2020 року [129] забезпечення національної безпеки як одного з пріоритетних національних інтересів України.

Розвиток ДПП є однією з ключових цілей та основних напрямків державної політики у сфері національної безпеки. Хоча Стратегія національної безпеки України переважно акцентує увагу на державних організаціях та установах, вона також прямо вказує на необхідність забезпечення потреб Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки і оборони в озброєнні та військовій техніці саме через реалізацію потенціалу державно-приватного партнерства [43].

Аналізуючи вищезазначене, стає очевидним, що ДПП є невід'ємною складовою національної безпеки та оборони України. Для того, щоб ДПП стало повноцінним та доступним інструментом, необхідно внести зміни до низки чинних нормативно-правових актів. Їх слід адаптувати для можливості широкого застосування ДПП, розробивши при цьому чіткий, прозорий та доступний механізм цієї співпраці. Це означає створення зрозумілих «правил гри», визначених державою, які будуть зрозумілі як приватному сектору, так і звичайному винахіднику.

Якщо тактико-технічні характеристики відповідають вимогам або якість надання відповідних послуг краща, то такий продукт має бути на озброєнні, на такий продукт потрібно орієнтуватись державі у своїх замовленнях. Тільки за таких умов вдасться створити здорову конкуренцію та загальну систему формування прозорих правил гри на ринку.

Таким чином, ДПП у сфері національної безпеки є відносно новим, але перспективним напрямом співпраці між державою та приватним сектором. Воно спрямоване на посилення національної безпеки шляхом залучення ресурсів,

експертизи та інновацій приватного сектора до вирішення завдань, що стоять перед державою у цій сфері.

Приватні компанії часто володіють значними ресурсами, що можуть бути корисними для розв'язання різноманітних завдань у сфері національної безпеки, таких як кібербезпека, боротьба з тероризмом, а також у воєнних конфліктах. Крім того, приватний сектор є джерелом інновацій та новітніх технологій. Співпраця з приватними компаніями може допомогти ефективно використовувати їхній передовий досвід та технології для поліпшення систем безпеки. Зазвичай приватні компанії демонструють вищу ефективність та гнучкість, що є вкрай цінним у ситуаціях, які вимагають швидкого реагування чи мобілізації ресурсів.

Співпраця між державним та приватним сектором може значно полегшити обмін інформацією щодо потенційних загроз і вразливостей, що сприяє своєчасному реагуванню на них. Особливо це актуально у контексті зростання кіберзагроз, де приватні компанії здатні відіграти ключову роль у посиленні кібербезпеки країни. Така співпраця може охоплювати як обмін даними про кіберзагрози, так і спільну розробку превентивних заходів.

Отже, ДПП у сфері національної безпеки є важливим інструментом для забезпечення ефективного захисту країни від сучасних загроз. Воно передбачає тісну співпрацю між державою та приватним сектором задля досягнення спільних цілей у сфері безпеки.

1.2. Історична генеза розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки

Дослідження історичного розвитку ДПП як системи організаційно-економічних відносин та форми співробітництва передбачає вивчення генезису та еволюції цього феномену, включаючи ретроспективний аналіз його становлення, історичний шлях розвитку та визначення сучасних тенденцій.

Розглянувши вище різні теоретичні підходи до визначення сутності ДПП та опираючись на дослідження низки науковців, еволюцію механізмів ДПП доцільно аналізувати, виокремлюючи такі періоди розвитку нормативних форм ДПП, кожен з яких характеризується своїми особливостями та закономірностями (табл. 1.2) [66, 86, 161].

Таблиця 1.2

Періодизація розвитку нормативних форм ДПП

Етап	Період	Характеристика етапу
I	XIII ст. (1256 р. – дата надання першої відомої концесії в Іспанії) – до 1761 р.	Етап казуального і <u>неінституалізованого</u> застосування державно-приватного партнерства (у формі концесії), не забезпеченого спеціальними законодавчими актами. Передача в управління приватним особам значущих об'єктів інфраструктури.
II	1761 р. (дата прийняття в Іспанії профільного Королівського Декрету, в ін. державах Європи відлік слід вести з початку XIX ст.) – 1960-ті рр. XX ст.	Етап законодавчо забезпеченого фрагментарного застосування ДПП (переважно у формі концесії, але також і у формі громадських робіт). Застосування механізмів фінансування проектів видобутку корисних копалин, проектів у секторі енергопостачання.
III	1960-ті–1990-ті рр.	Етап інтенсивного зростання інтересу до механізмів і конкретних проектів ДПП в Європі та в інших регіонах світу, масового прийняття законів про державно-приватне партнерство. Заохочення ДПП завдяки стимулюванню приватних інвестицій.
IV	Початок 2000-х рр. – наш час	Етап значної структурно-функціональної поліформізації моделей і ускладнення відносин ДПП. Початок формування інституційної структури органів публічної влади у сфері ДПП.

Примітка: сформовано автором на основі [66, 86, 161]

В контексті даного питання, важливо розглянути протоформи ДПП, як історичні форми взаємодії держави та приватного сектора, які передували сучасним формам ДПП. Вони відіграли важливу роль у розвитку економічних відносин та заклали основу для сучасних моделей співпраці.

Відкуп вважається найдавнішою відомою формою державно-приватного партнерства (зародився до VI ст. до нашої ери). Суть його полягала в тому, що держава передавала приватній особі або групі осіб право на збір податків або інших платежів на певній території або з певного виду діяльності. В обмін на це відкупник зобов'язувався сплатити державі фіксовану суму або відсоток від зібраних коштів.

Не зважаючи на недоліки відкupu, такі як зловживання з боку відкупників та соціальне невдоволення, відкуп існував протягом багатьох століть та відіграв важливу роль в економічному розвитку багатьох країн. Він став однією з перших форм взаємодії держави та приватного сектора, яка з часом еволюціонувала в сучасні форми ДПП.

Каперство ще одна з найдавніших форм державно-приватного партнерства. Воно виникало як спільні державні та приватні ініціативи. Держава, зазвичай під час війни, видавала приватним особам (каперам) спеціальний дозвіл (каперське свідоцтво), який дозволяв їм нападати на торговельні судна ворожої держави та захоплювати їхнє майно. Важливо зазначити, що каперство відрізнялося від піратства тим, що капери діяли на законних підставах, маючи дозвіл від держави. Пірати ж діяли поза законом і нападали на будь-які судна, незалежно від їхньої національності.

Каперство відіграло важливу роль в історії мореплавства та воєн. Воно сприяло розвитку суднобудування, мореплавства та міжнародної торгівлі. Однак, з часом каперство втратило свою актуальність і було заборонено міжнародним правом. Каперство є прикладом того, як держава може використовувати приватний сектор для досягнення своїх цілей. У цьому випадку держава передавала частину своїх функцій (боротьба з ворогом на морі) приватним особам, які діяли на власний розсуд, але в інтересах держави.

Суть найманства, як протоформи ДПП, полягала в тому, що держава або інша владна структура (наприклад, місто-держава, феодал) залучала приватні військові формування (загони найманців) для виконання військових завдань. На відміну від регулярної армії, яка складалася з громадян, що перебували на службі держави, найманці були професійними воїнами, які служили за гроші. Утримання найманців могло бути дорожчим, ніж утримання регулярної армії, але держава могла перекласти частину фінансового тягаря на приватних осіб або організації, які фінансували найманські загони. Найманство відіграло важливу роль в історії багатьох країн та цивілізацій. Воно сприяло розвитку військового мистецтва, але також часто призводило до війн та конфліктів.

У XVIII-XIX століттях еволюція найманства призвела до виникнення приватних корпорацій з власними арміями, що стало знаковою протоформою ДПП. Ці структури відрізнялися значно ширшим функціоналом, охоплюючи не лише військові дії, але й фінансові позики державі та королівським родинам, а також управління територіями. Їхня економічна основа була суттєво міцнішою завдяки величезним правам та монопольному становищу, що дозволяло торговельно-військовим компаніям функціонувати як ключовим бізнес-партнерам держави [86].

Концесія - це особлива форма державно-приватного партнерства, яка має свої унікальні характеристики, відрізняється від інших форм ДПП та залишається й сьогодні популярною моделлю взаємодії державного і приватного секторів.

Економічною основою концесії є спільна реалізація економічних інтересів бізнес-сектору (концесіонерів) та задоволення потреб держави у цільовій розбудові виробничої інфраструктури. Це досягається завдяки залученню ресурсів обох сторін: держава надає об'єкти концесії, тоді як концесіонери забезпечують інвестиції, персонал, фінанси та менеджмент [86].

Концесія передбачає передачу приватному інвестору прав на використання та експлуатацію державного майна на певний строк. Концесійний договір чітко визначає права та обов'язки сторін, умови використання майна, порядок оплати, розподіл ризиків та інші важливі аспекти співпраці. Однак, держава зберігає за собою право контролю за виконанням умов договору та може встановлювати певні обмеження для забезпечення суспільних інтересів. Концесійні форми довели свою життєздатність як ефективний механізм державно-приватного партнерства. Саме тому їх і досі активно застосовують для залучення приватних інвестицій в економіку з метою вирішення важливих національних завдань.

Відтак, історичний огляд розвитку ДПП демонструє, що життєздатність його протоформ була різною. Деякі з них виявилися неефективними та зникли, інші ж, навпаки, адаптувалися до сучасних умов та набули широкого поширення. Історично видозмінилися такі явища, як відкуп та каперство, а також

торгівельно-військове найманство. Проте військове найманство досі зустрічається в умовах громадянських конфліктів. Водночас, концесія набула значення однієї з провідних форм державно-приватного партнерства, сприяючи залученню інвестицій від національних та іноземних приватних компаній.

У науковому дослідженні [75] представлена теорія еволюції ДПП, яка поділяє його розвиток на чотири основні етапи.: ДПП1.0, ДПП2.0, ДПП3.0., ДПП4.0. (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Концептуальна основа ДПП

Примітка: сформовано з врахуванням [75]

ДПП 1.0 зосереджувалося на фінансуванні інфраструктурних проєктів шляхом залучення приватного капіталу для подолання дефіциту коштів. Основними суб'єктами на цьому етапі були уряд та приватні підприємства. ДПП 2.0 поставило собі за мету підвищення ефективності інфраструктури та державних послуг. Це досягалося завдяки використанню професійних переваг приватного сектору для покращення якості надаваних послуг. ДПП 3.0 акцентує увагу на сприянні сталому розвитку та заохоченні оцінки діяльності з орієнтацією на цінності. Цей етап передбачає комплексну систему оцінки, що

враховує взаємодію економіки, суспільства та довкілля. Сучасна структура ДПП, орієнтована на стійкість, підкреслює роль партнерства як інструменту управління для досягнення цілей сталого розвитку в умовах глобалізації та сучасних фінансових викликів.

Наступним етапом розвитку ДПП є концепція ДПП 4.0, рушійною силою якої є інклюзивний розвиток. До суб'єктного складу ДПП 4.0 входять не лише юридичні, а й фізичні особи, що базується на людиноцентричному підході. Об'єктом цього етапу стає цифрова, безпечна інфраструктура з розумними сервісами. ДПП 4.0 орієнтоване на децентралізацію управлінських функцій держави, реалізацію державних, суспільних та персоніфікованих потреб окремої людини, а також активну участь в економіці спільного користування [76].

Опираючись на дослідження В. Круглова [75, 76], можна підсумувати, що ДПП еволюціонувало від вузькоспрямованого підходу до багатоцільового, де його основна мета змістилася з простого залучення фінансування та підвищення ефективності інфраструктурних проектів на досягнення сталого та інклюзивного розвитку. Цей прогрес також супроводжується розширенням сфери застосування ДПП, охоплюючи не тільки економічну та соціальну інфраструктуру, але й екологічну, цифрову та інші сфери.

Поділяємо думку низки дослідників щодо важливої ролі ДПП в забезпеченні національної безпеки, еволюції війн та їх впливу на суспільний розвиток. Еволюція війн є невід'ємною частиною технологічного та хвильового розвитку суспільства. Кожна нова технологічна революція призводить до змін у характері війн, методах їх ведення та стратегіях. Сучасні війни стають все більш складними та гібридними, що потребує нових підходів до забезпечення національної безпеки.

На нашу думку, для подальших досліджень доцільно застосовувати підхід до історичної періодизації поколінь війн, запропонований У. С. Ліндом. Досліджуючи проблематику ведення війн четвертого покоління, американські вчені У. С. Лінд та Г. А. Тіле [84] виділили три вже існуючих покоління війн та спрогнозували настання четвертого. Перше покоління (війни національних

держав – традиційні війни) - характеризуються використанням холодної зброї та простих видів вогнепальної зброї, переважно ведуться регулярними арміями. Перше покоління сучасної війни прагнуло створити простий і впорядкований засіб ведення війни [198].

Друге покоління війн (індустріальні війни) - характеризуються масовим використанням вогнепальної зброї, створеної під час промислової революції, мають масштабний характер, залучають великі людські ресурси та матеріальні засоби. Внесок другого покоління війн став прямою відповіддю на технологічний розвиток [84].

Третє покоління війн (технологічні війни) - характеризуються використанням високоточної зброї, сучасних засобів зв'язку, розвідки та управління військами, розробленням принципово нового підходу у військовій справі, що ґрунтується на маневрі сил і засобів – бліцкригу [84]. З'являються нові форми бойових дій, такі як повітряні операції, кібервійни та інформаційні війни.

Четверте покоління війн (нелінійні гібридні війни) - характеризуються поєднанням традиційних та нетрадиційних методів ведення війни. Активно використовуються нерегулярні збройні формування, терористичні організації, велика увага приділяється інформаційно-психологічному впливу на противника та населення. Війна четвертого покоління є опосередкованим наслідком глибоких соціальних, економічних, політичних та технологічних трансформацій, що відбуваються у світі в контексті глобалізації [196].

На сьогоднішній день серед дослідників теорії війн та воєнного мистецтва поширена думка про неминучість війн наступного покоління. Термін «війна п'ятого покоління» вперше був уведений у 2003 році Р. Стілом.

Війни п'ятого покоління вестимуться переважно за допомогою некінетичних військових дій, що включають соціальну інженерію, дезінформацію, кібератаки, а також новітні технології, такі як штучний інтелект та повністю автономні системи. Зокрема, Д. Еббот характеризує війну п'ятого покоління як війну «інформації та сприйняття» [187]. Головна мета війн п'ятого

покоління - вплив на свідомість противника та населення, дезінформація, пропаганда, кібератаки.

На основі узагальнення проведених наукових досліджень, представимо генезу формування ДПП в сприянні розвитку технологій, забезпеченні армії та посиленні обороноздатності країни та забезпеченні національної безпеки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Генеза формування державно-приватного партнерства
у сфері національної безпеки**

Етап	Характеристика етапу
Античний (від VIII століття до н.е. - до V століття н.е.)	Рабовласницька держава. Укладення союзницьких договорів з іншими державами про взаємну військову допомогу, створення військових союзів для спільного ведення війн, залучення найманців для посилення власної армії.
Середні віки (від V ст. до початку XVI ст.)	Феодална держава, що характеризується ієрархічною структурою влади, де земельні володіння надавалися в обмін на військову службу та інші повинності. Васалітет - система особистої залежності між феодалами, заснована на клятві вірності та взаємних зобов'язаннях. Феодалне право - система звичаєвого права, що регулює відносини між феодалами та селянами. Формування лицарської культури та кодексу честі. Хрестові походи.
Ранній капіталізм (XVI—XVIII ст.)	На зміну феодалній роздробленості приходять національні держави, які прагнуть до зміцнення своєї влади та розширення територій. Військове партнерство стає інструментом досягнення національних інтересів, таких як захист кордонів, розширення колоніальних володінь та забезпечення торговельних шляхів. Європейські держави укладають союзи для спільного завоювання колоній та боротьби з конкурентами. Держави утворюють постійні армії та можуть укладати контракти з приватними військовими компаніями або окремими найманцями для участі у війнах.
Класичний капіталізм (XVIII—XIX ст.)	Період вільної конкуренції, промислової революції та формування основних інститутів капіталізму. Військове партнерство базувалося насамперед на захисті національних інтересів та підтримці балансу сил у Європі. Держави укладали союзи для протистояння агресії з боку інших держав або для досягнення власних геополітичних цілей. Військове партнерство використовувалося для підтримки імперіалістичної політики та розширення колоніальних володінь. Промислова революція сприяла розвитку військової техніки та озброєнь.
Монополістичний капіталізм (кінець XIX — XX ст.)	Характеризується концентрацією виробництва, утворенням монополій та посиленням ролі держави в економіці. Військове партнерство відігравало ключову роль у розв'язанні імперіалістичних протиріч та боротьбі за сфери впливу, сприяло мілітаризації економіки та суспільства, призвело до двох світових війн та холодної війни.

Сучасний капіталізм (кінець ХХ — початок ХХІ ст.)	Період глобалізації, сталого розвитку, цифрової економіки, розвитку інформаційних технологій, Характеризується складним переплетенням економічних, політичних та військових інтересів, а також активною участю приватного сектора. Особливості військового партнерства: спільне протистояння міжнародним загрозам, тероризму, кібер-злочинності, розвиток військових технологій, приватних військових компаній, участь у міжнародних миротворчих операціях та врегулюванні конфліктів, співпраця у сфері військово-технічного співробітництва, сприяння розвитку військово-промислового комплексу та економічному зростанню.
Інформаційне суспільство (початок ХХІ ст.)	Суспільство, в якому інформація та знання є найважливішими ресурсами, а інформаційні технології відіграють ключову роль у всіх сферах життя. Військове партнерство в умовах гібридних, інформаційних воєн та психологічних операцій, потребує координації зусиль в забезпеченні кібербезпеки, інформаційній протидії та захисті критичної інформаційної інфраструктури. Можливі спільні дослідження та розробки у сфері військових технологій, зокрема штучного інтелекту, безпілотних систем та кіберзброї, обмін технологіями та ліцензіями, а також спільне виробництво сучасної зброї. Країни можуть співпрацювати у сфері обміну інформацією про кіберзагрози, розробки спільних стандартів безпеки та проведення спільних навчань.

Примітка: авторська розробка

Як бачимо, генезис розвитку ДПП у сфері національної безпеки демонструє, що спільне використання ресурсів держави та приватних суб'єктів завжди було економічно вигідним, попри зміни форм, об'єктів, економічної основи та функціоналу. Діалектика змін протоформ державно-приватного партнерства зумовлена еволюцією відповідних відносин. Партнерський характер цих взаємин ґрунтується на взаємовигідній економічній або економіко-політичній основі. Це досягається завдяки використанню певних ресурсів як з боку держави, так і її приватних партнерів, забезпечуючи винагороду для кожної зі сторін.

Отож, ДПП у сфері національної безпеки пройшло довгий шлях розвитку, відображаючи зміни в характері загроз та розвитку технологій. В умовах сучасного інформаційного суспільства, ДПП набуває особливого значення для ефективної протидії гібридним загрозам, забезпечення кібербезпеки та розвитку передових технологій.

Сучасний стан поширення ДПП та розвиток його різноманітних форм і механізмів в Україні зумовлені особливостями інституційних перетворень. З

точки зору еволюції, автори [93] розглядають цей процес в розрізі чотирьох етапів. Вивчення теорії і практики еволюції ДПП дає змогу запропонувати такі три етапи, які дозволяють розвинути загальну етапізацію становлення та розвитку інституту ДПП в Україні (Додаток Д).

Аналіз становлення та розвитку інституту ДПП в Україні демонструє, що етапи еволюції ДПП характеризуються відмінностями як у характері інституційних трансформацій, так і в особливостях взаємовідносин між державою та бізнесом. Ключовим фактором, що зумовив ці відмінності, є становлення відповідної нормативно-правової бази, яка визначала форми та змістовні характеристики партнерства на кожному етапі. Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, внесла свої корективи в розвиток ДПП. Пріоритетними стали проєкти з відновлення інфраструктури, залучення міжнародної допомоги та забезпечення безпеки. Отже, ДПП є динамічним та еволюціонуючим механізмом, який адаптується до змін у суспільстві та економіці.

Забезпечення національної безпеки вимагає системної та взаємної роботи всіх сфер суспільства. ДПП є не просто засобом захисту від зовнішніх загроз чи виходу з кризи, а й потужним фактором стійкості та процвітання країни. Життєво важливо постійно підтримувати та розвивати цей механізм, адаптуючи його до змін сучасного світу та враховуючи інновації й технологічні зрушення. Це дозволить ДПП залишатися ефективним інструментом у забезпеченні довгострокової безпеки та розвитку держави [79].

В цьому контексті доцільно звернутися до теорії модернізації.

На думку науковців [4, 20, 47, 82], термін «модернізація», що має далекі середньовічні корені, набув позитивного значення і використовується у наші дні для позначення комплексу трансформацій суспільства, чи окремої його сфери, трансформацію традиційних цінностей, структур та відносин у «сучасні», «модернізовані». У цьому відношенні теорію модернізації можна застосовувати як в історичному плані, так і до сучасності.

В монографічному дослідженні Єгоричевої С. Б. та Лахижі М. І. зазначено, що «у посткомуністичних країнах становлення ДПП відбувалося паралельно з масштабними процесами демократизації, приватизації та формування ринкової економіки. Це явище яскраво ілюструє концепцію «модернізації навздогін», що охопила всі сфери життя цих держав. Аналіз посткомуністичних трансформаційних процесів дав поштовх до введення в науковий обіг різноманітних термінів для їхнього опису: «обманна модернізація» (П. Штомка); «рецидивуюча модернізація» (Н. Наумова); «неорганічна модернізація» (як нав'язана ззовні та зверху); «форсована» та «запізнена» модернізації. Українські дослідники також внесли свій вклад у термінологію: В. Тертичка використовує термін «постноменклатурна модернізація», а Г. Зеленько класифікує модернізаційні процеси в Україні та Польщі як «навздогінну модернізацію неорганічного типу». Р. Войтович, зі свого боку, виділяє фрагментарну, неповну, часткову, прогресивну, перервну та наздоганяючу модернізації». Важливо також враховувати можливість «модернізації на випередження», яка передбачає трансформаційні процеси з урахуванням майбутніх перспектив, що демонструють сусідні країни або групи країн [47].

У зв'язку з цим, пропонуємо застосувати теорію модернізації до розвитку сфери національної безпеки та ДПП, як одного із механізмів модернізації цієї сфери (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Еволюція управлінських підходів до ДПП у сфері національної безпеки

Етапи	Управлінські підходи до ДПП у сфері національної безпеки
1991-2014 рр.	Модернізація навздогін
2014-2022 рр.	Запізнена в часі форсована модернізація
2022 р. – дотепер	Модернізація на випередження

Примітка: сформовано автором

Коротко охарактеризуємо запропоновані етапи. Так, період з 1991 по 2014 роки в Україні характеризувався складним процесом становлення та розвитку системи національної безпеки. У цьому контексті, державно-приватне партнерство розглядалося як один із механізмів модернізації цієї сфери, зокрема шляхом запозичення та адаптації іноземного досвіду.

Це дозволило Україні швидше здійснювати реформи у сфері національної безпеки, не витрачаючи час на розробку власних моделей. Модернізація, хоча й часткова, сприяла підвищенню ефективності силових структур та інших органів, відповідальних за національну безпеку. Реформи, спрямовані на адаптацію до європейських стандартів, сприяли інтеграції України у європейські безпекові структури. Основними проблемами використання моделі модернізації навздогін були залежність від іноземних технологій, обмежене фінансування та внутрішні і зовнішні виклики. Подальший розвиток потребував комплексного підходу, спрямованого на зміцнення власного науково-технічного потенціалу, забезпечення належного фінансування та ефективну координацію діяльності всіх органів, відповідальних за національну безпеку.

Період з 2014 по 2022 роки в Україні став часом серйозних випробувань для системи національної безпеки. Анексія Криму та початок війни на сході країни актуалізували необхідність термінової модернізації цієї сфери. У цих умовах, ДПП розглядалося як один із механізмів прискореного реформування та зміцнення обороноздатності країни. Основним пріоритетом в цей період стало швидке нарощування військової сили та модернізація озброєння. Україна активно зверталася до міжнародних партнерів за допомогою у модернізації армії. Запроваджувалися програми військово-технічного співробітництва, здійснювалися закупівлі іноземної зброї та обладнання. З метою зменшення залежності від імпорту, Україна активізувала зусилля з розвитку власного військово-промислового комплексу. Приватні підприємства залучалися до виробництва військової техніки, ремонту та модернізації існуючого озброєння. Війна на сході країни сприяла розвитку волонтерського руху та численних громадських ініціатив, спрямованих на підтримку армії та забезпечення її

потреб. Завдяки форсованій модернізації, Україна змогла утримати свій військовий потенціал, дати відсіч агресору, залучити додаткові ресурси для модернізації сфери національної безпеки [40].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році кардинально змінило умови функціонування системи національної безпеки та актуалізувало необхідність її модернізації на випередження. Акцент робиться на розробку та впровадження новітніх технологій, які можуть забезпечити перевагу на полі бою та ефективно протистояти сучасним загрозам. Збільшуються інвестиції у розвиток власного виробництва зброї та військової техніки, створення сучасних виробничих потужностей та залучення інновацій. Активізується співпраця з країнами-партнерами у сфері безпеки та оборони, залучення іноземних інвестицій та технологій. Здійснюється активне залучення приватного сектору до реалізації проектів у сфері національної безпеки, зокрема до розробки та виробництва військової техніки, кібербезпеки, підготовки кадрів тощо.

Модернізація на випередження у сфері національної безпеки та використання механізму ДПП в цьому процесі є стратегічно важливим напрямом розвитку України. Вона дозволить країні не тільки забезпечити свою безпеку та обороноздатність, але й стати лідером у сфері розробки та впровадження новітніх технологій. Для досягнення успіху необхідно забезпечити належне фінансування, залучити кращі світові практики та технології, а також створити сприятливі умови для розвитку власного оборонно-промислового комплексу.

Таким чином, вивчаючи історичну генезу ДПП, ми простежили, як форми співпраці між державою та приватним сектором змінювалися протягом історії, які фактори впливали на ці зміни, і як ДПП стало важливим інструментом розвитку в сучасному світі.

1.3. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки: можливості для України

Світова практика реалізації проєктів ДПП демонструє значну різноманітність підходів до даного процесу. Кожна країна, враховуючи власні економічні, політичні та соціальні умови, розробляє унікальні моделі ДПП, які відображають її специфічні потреби та пріоритети. Опираючись на дослідження Круглова В. В., розкриємо особливості реалізації ДПП в окремих країнах світу (табл. 1.5) [76].

Таблиця 1.5

Особливості реалізації ДПП в окремих країнах світу

Країна	Інституціональні органи	Особливості ДПП
Великобританія	Казначейство, Кабінет Міністрів. Управління з інфраструктури і проєктів, Національне аудиторське бюро	Переважно <u>проєкти</u> реалізуються органами місцевої влади
США	Національна рада з ДПП	ДПП поширено на муніципальному рівні
Франція	Служба підтримки ДПП	ДПП реалізується переважно у вигляді концесій. Утримується баланс між великими державними <u>проєктами</u> та невеликими на рівні місцевих органів
Німеччина	Центри підтримки ДПП	Держава є партнером, якого представляє міністерство, на муніципальному рівні – муніципалітет
Мексика	Міністерство фінансів і державного кредиту	Більшість <u>проєктів</u> у соціальному секторі розробляється на основі федерального утворення або коштів
Австралія	Спеціалізоване агентство з <u>проєктів</u> і фінансування інфраструктури	Започаткування <u>проєктів</u> державним агентством, яке є відповідальним за надання інфраструктурної послуги
Бразилія	Комітет з управління ДПП, Федеральна група з ДПП	На федеральному рівні можливо розроблення <u>проєктів</u> та здійснення повноваження щодо процедури ДПП
Японія	Управління зі стимулювання приватних фінансів	Значні кошти на інфраструктурні <u>проєкти</u> забезпечує Корпорація сприяння розвитку приватних фінансів Японії

Примітка: сформовано автором на основі [76]

Аналіз світового досвіду показує, що залучення приватного сектору до розвитку інфраструктури, залучення інвестицій та інновацій, а також забезпечення високої якості суспільних послуг стало широко розповсюдженим

явищем протягом останніх десятиліть. Однак, історія цієї співпраці між державою та приватним сектором сягає кількох століть.

У сучасному світі тенденція до використання механізмів ДПП продовжується. Залучені інвестиційні кошти дають змогу реалізовувати різноманітні проекти в різних сферах, що підкреслює актуальність та ефективність цього підходу. Україна – одна із країн, що активно застосовує механізми ДПП в багатьох сферах суспільного життя, включаючи і сферу національної безпеки.

Держава, виходячи з принципу безпеки людини як основної цінності, забезпечує захист її прав і свобод, втілюючи ці засади у політичній, соціальній, економічній, екологічній, інформаційній та інших сферах. Дедалі частіше ДПП розглядається як ефективний інструмент для розв'язання численних проблем, пов'язаних з управлінням безпекою, захистом критичної інфраструктури та інших важливих об'єктів від різноманітних комплексних загроз. Потенціал механізмів державно-приватного партнерства створює обґрунтовані передумови для розробки уніфікованих регуляторних рамок та операційних моделей співпраці між державним і приватним секторами у сфері національної безпеки.

Державно-приватні партнерства є ефективним способом організації, що здатен поліпшити гнучкість, надійність та своєчасність реагування держави. Це досягається завдяки залученню ширшого кола громадянських та приватних суб'єктів до вирішення державних завдань. В Україні застосування ДПП у сфері національної безпеки, насправді питання не нове, попри те, що механізму застосування ДПП, саме у сфері національної безпеки, законодавством не передбачено. Такі сфери, як національна безпека, оборона, кібербезпека є специфічні, тому що пов'язані із діяльністю, право на здійснення якої належить виключно державі, а відомості щодо діяльності у цих сферах можуть містити державну таємницю. Це вимагає окремого підходу, щодо реалізації проектів саме у цих сферах.

Разом з тим, в нашій країні, на практиці ДПП застосовується вже давно. Метою реалізації проектів ДПП є отримання вигоди, хоча саме, що стосується

національної безпеки, поняття якої є досить широке та включає в себе національні інтереси, метою реалізації проєктів ДПП не завжди є отримання прибутку.

На нашу думку, держава відповідає за дотримання національної безпеки, отже це її обов'язок, але на теперішній час це завдання, яке покладене на державу, з 2014 року виконують також і громадяни України, благодійні організації, громадські організації, релігійні організації, приватні компанії, які донатять на різні потреби Збройних Сил України, медичних закладів та інших державних закладів та установ, таким чином покращуючи обороноздатність та національну безпеку країни, у свою чергу не отримуючи за це винагороди [38].

Натомість, у багатьох країнах світу та Європи, ДПП у сфері національної безпеки застосовується на постійній основі та є його невід'ємною частиною. Національна безпека забезпечується завдяки виваженій державній політиці, що реалізується відповідно до офіційно затверджених доктрин, концепцій, стратегій та програм у політичній, науково-технологічній, інформаційній та інших сферах. Розглянемо на прикладах окремих країн здійснення державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки.

Аналіз досвіду США, як одного з ключових партнерів України, є важливим для розуміння інтегрованої моделі державно-приватного партнерства, яка є відносно новою концепцією в Сполучених Штатах, проте вже демонструє значний потенціал у різних сферах. У Сполучених Штатах відсутнє єдине національне законодавство щодо державно-приватного партнерства, натомість федеральні відомства, штати та місцеві органи влади встановлюють власні визначення та регулювання. Існує велика кількість федеральних законів та нормативних актів, які застосовуються до окремих аспектів ДПП, що може бути реалізоване відповідно до законодавства штатів або муніципалітетів. Сектор безпеки є одним з ключових напрямів застосування ДПП у США [41].

У Сполучених Штатах Америки за Національну безпеку відповідає Департамент Національної безпеки (U.S. DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY, DHS). Ефективне державно-приватне партнерство є важливим

інструментом для забезпечення стійкості критичної інфраструктури та життєво важливих об'єктів. Недієздатність або знищення таких систем та об'єктів може мати серйозні наслідки для національної безпеки, економіки, здоров'я та безпеки населення [31].

Основними напрямками у забезпеченні Національної безпеки США є: захист об'єктів критичної інфраструктури; кібербезпека; управління надзвичайними ситуаціями; безпека морських і авіаційних портів; сфера оборони. Відповідно до Директиви Президента США з національної безпеки № 7 Міністерство внутрішньої безпеки та федеральні агентства організовують співпрацю з приватним сектором, встановлюють пріоритети захисту критичної інфраструктури та координують дії відповідних органів виконавчої влади та приватного сектору через координаційні ради (міжгалузеві, галузеві, регіональні тощо) [194].

Згідно Директиви Президента США RPD-21 «Про політику безпеки та стійкість критичної інфраструктури», майже 85 % об'єктів критично важливої інфраструктури країни є під охороною приватного сектору, що має важливе значення для національної безпеки США. Федеральний уряд відіграє ключову роль у підтримці ринку муніципальних облігацій, який є основним джерелом фінансування інфраструктурних проєктів для місцевих органів влади. Штати та місцеві органи влади для фінансування своїх проєктів, зокрема інфраструктурних, випускають муніципальні облігації, які купують приватні інвестори. Федеральний уряд США, зі свого боку, надає цим облігаціям податкові пільги, що робить їх привабливішими для інвесторів. Згідно з оцінкою Дослідницької служби Конгресу, надання податкових пільг для муніципальних облігацій призводить до того, що федеральний уряд щороку втрачає близько 42 мільярдів доларів у вигляді несплачених податків [190].

У США ДПП є ключовим фактором для створення оборонно-промислової бази, так Міністерством оборони було укладено низку контрактів за останні роки, де виконавцями є приватні партнери, а саме:

- Для забезпечення армії США:

1. Компанія Talbert Manufacturing Inc., Rensselaer отримала контракт на суму 155 171 315 доларів США на напівпричепи M872A4 та пов'язані з ними елементи. Місця проведення робіт і фінансування визначатимуться з кожним замовленням, орієнтовна дата завершення – 31 січня 2028 року. Контрактну діяльність виконує Армійське командування контрактів, Детройтський арсенал, штат Мічиган.

2. Компанія SRC Inc., Сіракузи, штат Нью-Йорк, отримала контракт на суму 43 600 000 доларів США. Місця проведення робіт і фінансування визначатимуться з кожним замовленням, орієнтовна дата завершення – 14 лютого 2029 року. Контрактну діяльність виконує Армійське командування контрактів, Детройтський арсенал, штат Мічиган.

3. Компанія Nammo Defense Systems Inc отримала контракт із твердо фіксованою ціною на суму 498 092 926 доларів США на повне виробництво варіантів легкої штурмової зброї M72 і компонентів для навчальних систем боєприпасів з плеча. Місця виконання робіт і фінансування визначатимуться з кожним замовленням, орієнтовна дата завершення – 19 грудня 2026 року [45].

- Для забезпечення штаб-квартири Вашингтону

American Systems Corp., Chantilly, Virginia, отримує контракт вартістю 31 775 730 доларів США за замовленням виконання опціонального року. Це право дозволяє уряду продовжити термін дії існуючого контракту на додатковий період, зазвичай на один рік. Загальна сума контракту становить 31 775 730 доларів США. Загальна сума за умови виконання всіх опціонів становить 54 025 384 дол. Метою цього контракту є надання послуг з дослідження, розробки, випробувань та оцінки, інженерно-технічної підтримки для Управління оборонних досліджень та інженерії [45].

- Для забезпечення авіації США

1. Компанія Boeing Co., Колорадо-Спрінгз, штат Колорадо, уклала контракт на суму 329 303 008 доларів США на безстрокову поставку/невизначену кількість для підтримки орбітальної системи глобального позиціонування (GPS) IIF, щоб задовольнити вимоги місії GPS IIF. Цей контракт

надаватиме інженерні послуги оперативним підрозділам із підтримки угруповання супутників GPS Block IIF. Роботи виконуватимуться в Колорадо-Спрінгс, штат Каліфорнія, і очікується, що він буде завершений до 20 грудня 2031 року.

2. Компанія Consortium Management Group Inc., Вашингтон, округ Колумбія, отримала іншу угоду на суму 175 783 134 дол. США для фази швидкого впровадження модернізації бортового високочастотного радіозв'язку. Робота виконуватиметься у Вашингтоні, округ Колумбія; і Форт-Вейн, штат Індіана, і очікується, що буде завершено до 31 липня 2027 року. Кошти на дослідження, розробки, тестування та оцінку на 2022 фінансовий рік у розмірі 1 697 000 доларів США будуть виділені на момент присудження [45].

Отже, з наведених прикладів видно, що проєкти ДПП у США, зокрема у сфері національної безпеки, реалізуються на постійній основі.

Звертаємо увагу на те, що в січні 2023 р. Міністерство оборони США (МО) оприлюднило нову Стратегію співпраці з малим бізнесом (Small Business Strategy). Документ визначає стратегічні цілі, які дозволять МО США розширити та зміцнити відносини з малим бізнесом, краще використовувати його можливості. Малі підприємства становлять 99,9 % загальної кількості підприємств США, 73 % компаній оборонної промисловості, протягом попереднього бюджетного року отримали 25 % усіх контрактів МО. Малий бізнес є гнучким і може впроваджувати зміни швидше, ніж великі фірми. Стратегія співпраці з малим бізнесом – це план, спрямований на використання можливостей інноваційних та гнучких невеликих компаній США, збільшення їхнього внеску в оборонну місію країни [105].

Міністерство оборони США будує Стратегію співпраці з малим бізнесом навколо трьох стратегічних цілей:

Стратегічна ціль 1. Впровадити єдиний підхід до управління програмами та заходами для малого бізнесу.

Стратегічна ціль 2. Забезпечити відповідність діяльності малого бізнесу пріоритетам національної безпеки.

Стратегічна ціль 3. Посилити залучення та підтримку малого бізнесу з боку МО [105].

Отже, у США відсутнє єдине національне законодавство, що регулює ДПП, тому адміністративно-правове регулювання здійснюється через різноманітні законодавчі акти на федеральному, штатному та місцевому рівнях, що забезпечує гнучкість та можливість адаптації до місцевих умов і потреб. Сектор безпеки є одним з ключових напрямів застосування ДПП у США.

Також, широкого застосування проєкти ДПП зазнали у Європейських країнах. Європейський Союз приділяє значну увагу розвитку взаємодії державного та приватного секторів. Це відображається в численних стратегіях, директивах та ініціативах ЄС, спрямованих на стимулювання ДПП. Європейська Комісія у своїх офіційних документах підкреслює важливість реалізації механізмів ДПП на загальноєвропейському рівні. Це означає, що ЄС прагне до створення узгодженої та ефективної системи ДПП, яка б охоплювала всі країни-члени. Це передбачає визначення пріоритетних напрямів державної політики, завдань і критеріїв оцінки їх виконання у сфері безпеки, визначення та поширення інноваційних підходів до гарантування безпеки. Також Європейська Комісія підкреслює, що ДПП є ключовим інструментом для забезпечення стійкості критичної інфраструктури, що, своєю чергою, сприяє посиленню національної безпеки. Взаємодія держави та приватного сектору в боротьбі з тероризмом ґрунтується на підвищенні рівня безпеки через формування взаємної довіри, розробку та дотримання чітких цілей і стратегій, а також розподіл обов'язків і повноважень. Цей підхід дозволяє об'єднати ресурси та експертизу обох сторін, що є необхідним для ефективного протистояння сучасним терористичним загрозам [192].

У межах Європейського Союзу питання державно-приватного партнерства у сфері безпеки та оборони регулюється Директивою 2009/81/ЄС. Ця Директива координує процедури присудження певних робіт, поставок і послуг у згаданих сферах, а її положення є обов'язковими для виконання всіма державами-членами ЄС [39].

Опираючись на зазначений документ, доцільно звернути увагу на умови ДПП у сфері безпеки та оборони, що діють для держав-членів ЄС:

1) реалізація відбувається шляхом процедури публічної закупівлі або електронного аукціону, за результатами яких укладається контракт;

2) предметом договірних відносин у сфері оборони та безпеки можуть бути: постачання військового обладнання; постачання чутливого обладнання; роботи, поставки та послуги, безпосередньо пов'язані з цим обладнанням; будівництво та послуги, призначені спеціально для військових цілей;

3) учасником визнається суб'єкт господарювання, який спеціалізується на виробництві товарів, наданні послуг або виконанні робіт оборонного призначення. Крім того, цей суб'єкт повинен мати фінансову спроможність та технічну можливість для виконання відповідних зобов'язань;

4) укладання договору на постачання товарів, надання послуг або виконання робіт у секторі безпеки відбувається з тим суб'єктом господарювання, який був обраний за результатами розгляду тендерних пропозицій або електронного аукціону. Критеріями вибору є найбільш економічно вигідна пропозиція та найнижча ціна. Крім того, для участі у процедурах публічної закупівлі встановлені такі порогові значення (без урахування податку на додану вартість): €412 000 для контрактів на постачання та послуги; €5 150 000 для контрактів на виконання робіт [39].

Для посилення кібербезпеки в ЄС Європейська Комісія у 2016 році уклала угоду з індустрією кібербезпеки після публічних консультацій, а Європарламент прийняв Директиву про мережеву та інформаційну безпеку, яка передбачає координацію реагування на кібератаки між державами-членами та приватним сектором, сприяючи обміну інформацією та довірі. Лідерами в розробці національних стратегій кібербезпеки є Норвегія, Естонія, Німеччина, Австрія, Угорщина та Нідерланди [191].

Відсутність конкретних прикладів реалізації контрактів ДПП у сфері безпеки та охорони в Європейському Союзі пояснюється суворими вимогами

дотримання інформаційної безпеки, які обмежують розголошення деталей таких угод.

Німеччина є однією з країн, яка має сформований ринок та провадить дуже активну політику державно-приватного партнерства. У Німеччині організація ДПП у сфері безпеки ґрунтується на ключових стратегічних документах, таких як Стратегія кібербезпеки, Концепція основних заходів захисту критичної інфраструктури та Національна стратегія захисту критичної інфраструктури. Ці документи визначають напрямки співпраці між державним і приватним секторами для забезпечення захисту критичної інфраструктури та кіберпростору країни [31].

На основі зазначених положень, у більшості секторів критичної інфраструктури Німеччини налагоджено державно-приватну взаємодію між операторами послуг, їхніми асоціаціями та державними установами, зокрема Федеральним відомством інформаційної безпеки, що базується на угодах про нерозголошення інформації та кодексі поведінки, забезпечуючи ефективну співпрацю у сфері захисту критичної інфраструктури.

Федеральне відомство з охорони Конституції Німеччини відіграє ключову роль у захисті критичної інфраструктури, надаючи операторам послуг рекомендації щодо протидії розвідувальній діяльності іноземних спецслужб та іншим загрозам, що дозволяє посилити безпеку життєво важливих об'єктів [31].

Проекти ДПП стають все більш популярними в Польщі. До травня 2014 року вартість проектів ДПП у Польщі становила 4,6 млрд. злотих, тоді як, наприклад, у Великій Британії реалізовано понад 600 проектів на суму понад 56 мільярдів фунтів стерлінгів. У Польщі співпраця в рамках ДПП розвивається заповільно. Передовими воєводствами у цій сфері є: Малопольське та Сілезьке (по 10 проектів), Мазовецьке (9 проектів), Поморське (8 проектів) і Великопольське (6 проектів) [189].

ДПП є важливим інструментом для розвитку інфраструктури, оскільки дозволяє залучити додаткові кошти від приватного сектору, зменшуючи фінансовий тягар на державу. Проте, поряд з перевагами, ДПП також

супроводжується труднощами та загрозами, такими як складність розподілу ризиків, потенційні конфлікти інтересів та необхідність забезпечення прозорості та ефективності управління.

До 2014 року в Польщі ДПП активно використовувалося в різних сферах, включаючи охорону здоров'я, управління відходами, енергетику, спорт, туризм, відпочинок та дорожнє господарство, проте сфера національної безпеки залишалася поза увагою. Згідно зі стратегією кібербезпеки Республіки Польща на 2019-2024 роки, яка відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки, передбачено визначення заходів готовності, реагування та відновлення в разі кібератак, включаючи принципи співпраці між державним і приватним секторами для ефективного захисту кіберпростору країни.

Забезпечення кібербезпеки вимагає об'єднання зусиль державного та приватного секторів, а також активної участі громадян. Уряд зобов'язується розвивати ефективну систему державно-приватного партнерства, яка базується на взаємній довірі та спільній відповідальності за кібербезпеку. Уряд Польщі прагне посилити кібербезпеку, підвищуючи потенціал державного управління на місцях для ініціювання та реалізації проектів у цій сфері. Також передбачається активна співпраця з існуючими та новими формами державно-приватного партнерства на рівні Європейського Союзу, що сприятиме розвитку польського бізнесу на міжнародній арені. Реалізуючи нове бачення розвитку країни та підтримуючи інновації польської економіки, важливо створити систему підтримки науково-дослідних проектів у сфері кібербезпеки, що здійснюються у співпраці з науковими установами та комерційними підприємствами [189].

Варто звернути увагу на досвід Великої Британії щодо впровадження проектів ДПП. У Великій Британії важливість зміцнення ДПП закріплена в ключових стратегічних документах, таких як Стратегія національної безпеки, Антитерористична стратегія, Стратегія захисту кіберпростору та Урядовий план розвитку національної інфраструктури. Національний центр кібербезпеки Великої Британії активно сприяє розвитку ДПП, надаючи консультативні

послуги приватним компаніям та організаціям щодо фізичної безпеки національної інфраструктури [30].

Головна мета діяльності Національного центру кібербезпеки полягає у підвищенні рівня кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури, мереж державного та приватного секторів, а також у наданні консультацій операторам і громадянам для безпечного функціонування та ведення бізнесу з використанням інформаційних мереж та інтернету [201].

У 1990-х роках Велика Британія однією з перших країн почала активно впроваджувати механізми ДПП, паралельно з програмами приватизації. Зокрема, у 1992 році Міністерство фінансів запустило схему Private Finance Initiative (PFI). Згідно з цією ініціативою, приватні компанії укладають довгострокові контракти з державними установами. В рамках цих контрактів вони розробляють, фінансують та управляють певними проєктами, враховуючи вимоги державних установ. Після завершення проєкту держава протягом кількох десятиліть здійснює виплати постачальнику за використання реалізованого об'єкта [113].

У 2012 році програма PFI була оновлена та замінена на Private Finance 2 (PF2). Згідно з PF2, держава набуває статусу міноритарного інвестора в проєктах, а термін тендерних процедур обмежується 18 місяцями. Важливою зміною стало виключення невиробничих послуг (так званих «soft services», наприклад, прибирання чи громадське харчування) з предмета державно-приватного партнерства. Станом на березень 2016 року було зафіксовано 716 проєктів, реалізованих за схемами PFI та PF2, з яких 686 були завершені, і за які держава розпочала виплати. Загальна вартість цих проєктів становила 59,4 млрд фунтів стерлінгів. Найбільші сукупні інвестиції за проєктами припали на замовлення:

- Департаменту охорони здоров'я (майже £13 млрд);
- Міністерства оборони (£9,5 млрд);
- Департаменту освіти (близько £8,6 млрд);
- Департаменту транспорту (£7,8 млрд) [208].

На стратегічному рівні державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки визнано однією з ключових основ сталого функціонування безпекової системи держави. Наприклад, Стратегія кібербезпеки Великобританії, ухвалена на період 2011-2015 років, чітко визначала провідну роль приватного сектору у забезпеченні кібербезпеки. Це зумовлено тим, що більшість необхідних потужностей та технологій зосереджені саме у приватних компаній. У рамках цього партнерства держава активно вживала заходів, спрямованих на: обмін інформацією про кіберзагрози; ефективне управління кіберінцидентами; розбудову спроможностей у сфері кібербезпеки; розробку галузевих стандартів кібербезпеки [208].

За результатами оцінки урядом Великої Британії виконання Стратегії кібербезпеки 2011-2015 рр. можна стверджувати, що в напрямку розбудови партнерства з приватним сектором було зроблено значні кроки. Із загального п'ятирічного обсягу фінансування, виділеного урядом на реалізацію Стратегії (близько £860 млн), приблизно £61,1 млн було витрачено виключно на залучення бізнесу до співпраці та підвищення його обізнаності у питаннях кібербезпеки. Найбільше ж коштів – £441,8 млн – було виділено на підвищення спроможності держави виявляти та ліквідовувати найнебезпечніші загрози [208].

Стратегія кібербезпеки Великобританії на 2016-2021 рр. підкреслює, що «бізнес зменшить потенційні кіберзагрози, лише якщо буде оцінювати та мінімізувати ризики для своїх критичних систем та конфіденційних даних, інвестуючи у людський капітал, технології та управління». Держава, хоча й проголошує намір брати на себе ще більшу відповідальність за впровадження заходів з кібербезпеки, водночас акцентує, що приватний сектор має бути не менш відповідальним за захист даних, якими він володіє, стійкість систем, має розв'язувати кіберінциденти та нести юридичну відповідальність за наслідки можливих кібератак. Нова Стратегія передбачає збільшене у понад 2 рази фінансування – £1,9 млрд, а головною метою держави проголошує «зробити Сполучене Королівство найбільш безпечним місцем для життя та ведення бізнесу он-лайн» [208].

Варто зазначити, що одним з найвагоміших результатів реалізації попередньої 5-річної Стратегії кібербезпеки Великої Британії стало об'єднання зусиль різних державних суб'єктів у сфері кібербезпеки. Це відбулося у жовтні 2016 року в рамках створення єдиної структури – Національного центру кібербезпеки (National Cyber Security Centre, NCSC), який увійшов до складу Центру урядового зв'язку (Government Communications Headquarters, GCHQ) [207].

Національний центр кібербезпеки (NCSC) активно та публічно співпрацює з приватним сектором, науковими колами, громадськістю та міжнародними партнерами. Він слугує єдиною платформою для формування спільного бачення та засад безпечної й ефективної діяльності держави у кіберпросторі.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що Велика Британія, Німеччина та США вважаються лідерами у формуванні та розвитку ДПП. У цих країнах створення міцної правової бази та ефективного інституційного забезпечення є ключовими факторами успішного формування моделі ДПП у безпековій сфері.

З огляду на міжнародний досвід та виклики, що стоять перед Україною, формування ефективної системи ДПП у сфері національної безпеки є необхідною умовою для захисту та розвитку країни. Виконання міжнародних зобов'язань, передбачених безпековими конвенціями ООН та Ради Європи, вимагає розробки відповідних засад впровадження ДПП у сфері національної безпеки України.

На підставі викладеного, вважаємо, що ДПП, це один із не багатьох механізмів, за допомогою якого можна покращити стан справ у багатьох сферах діяльності держави. У більшості випадках проекти ДПП у багатьох державах розглядаються, як засіб отримання прибутку, що є хибним та унеможливорює застосування ДПП у багатьох сферах діяльності. Держава не використовує свої можливості у повній мірі, таким чином позбавляючи себе можливості використовувати додаткові методи та засоби у виконанні тих, чи інших зобов'язань, які у більшості випадках набагато дієвіші та результативніші [43].

Саме у сфері національної безпеки, забезпечення якої покладено на державу, багато завдань можна реалізувати за допомогою ДПП, залучивши приватний сектор та громадян України. Тому, у сфері національної безпеки на державу покладені завдання, щодо захисту національних інтересів, які включають в себе: захист державного кордону; захист суверенітету держави; захист та популяризація української мови; заходи патріотичного виховання; розвиток української культури; своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам.

Суттєву допомогу у вирішенні цих завдань можуть надавати приватні партнери та громадяни України. Велику роль у цьому питанні відіграла війна як з 2014 року, так і з початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, коли громадяни, приватні підприємства, громадські, благодійні, релігійні організації самоорганізувались та допомагають державі. Держава в свою чергу може всіляко сприяти цьому шляхом надання пільг, спрощенням тих, чи інших процедур, надання безоплатних послуг, зменшення податків та інших заходів, які могли б стимулювати громадян та інших приватних партнерів продовжувати допомагати державі.

У таких країнах, як Великобританія, США, громадяни та приватні партнери, вже давно є рівноцінними учасниками у виконанні завдань покладених на державу, і хоча, Україні до рівня вище вказаних країн, ще потрібно пройти не малий шлях, та яскравими прикладами того, що ми на правильному шляху є розпочате після початку російської повномасштабної війни проти України Міністерством фінансів продаж військових облігацій, кошти від продажу яких, залучені в державний бюджет України, використовуються на безперервне забезпечення фінансових потреб держави в умовах воєнного стану у соціальній сфері та сфері оборони, відміна на певний період сплати єдиного соціального внеску, відтермінування погашення кредитних зобов'язань для фізичних та юридичних осіб. Відповідні заходи з боку держави сприяють розвитку ДПП, надають гарантії для громадян та приватних партнерів та збільшують рівень довіри до держави.

Відсутність єдиної універсальної моделі ДПП пояснюється тим, що ДПП застосовується в різноманітних сферах діяльності та різними країнами, де на вибір моделі впливає безліч об'єктивних і суб'єктивних чинників. Враховуючи, що вибір моделі застосування ДПП є одним із найважливіших завдань при реалізації проєктів, далі ми розглянемо найпоширеніші моделі ДПП та особливості їх застосування.

У Додатку Е наведена класифікація моделей ДПП, яку використовує Світовий банк при реалізації інфраструктурних проєктів [204, 209, 211].

У Європейському Союзі, під час реалізації інфраструктурних проєктів, застосовуються моделі ДПП, що відрізняються від загальноприйнятих класифікацій, передусім, різним ступенем передачі ризиків від держави до приватного сектору [195]. Основними з них є сервісний контракт, контракт на управління та експлуатацію, орендний договір, модель будівництва «під ключ», а також комплексна модель проєктування, будівництва, фінансування та експлуатації (Додаток Є).

У Сполучених Штатах Америки найчастіше використовуються три основні моделі державно-приватного партнерства (ДПП): проєктування і будівництво (Design-Build); проєктування, будівництво і експлуатація/утримання (Design-Build-Operate/Maintain); та будівництво, експлуатація і передача (Build-Operate-Transfer). Ці найпоширеніші моделі ДПП у США відрізняються, передусім, характером розподілу відповідальності та пов'язаних ризиків між державним і приватним секторами. Важливо зазначити, що деякі моделі краще підходять для будівництва нових об'єктів, інші – для експлуатації або реконструкції існуючих, а треті мають змішаний характер, дозволяючи гнучко адаптуватися до потреб конкретного проєкту [8].

Розглянуті вище моделі ДПП переважно застосовуються в інфраструктурних проєктах. Проте, наразі, у зарубіжних країнах механізми ДПП використовуються практично в усіх сферах діяльності.

Вибір моделі ДПП є ключовим для успіху проєкту, адже він залежить від низки взаємопов'язаних чинників: це і сфера реалізації проєкту, і країна, де він

впроваджується, включно з її соціально-економічним розвитком, станом законодавства, рівнем корупції та добробуту населення. Крім того, важливу роль відіграють ризики та гарантії для обох партнерів, а також рівень впровадження механізмів ДПП у конкретній країні. Врахування всіх цих аспектів дозволяє обрати оптимальну модель, що суттєво впливає на загальний успіх проєкту.

В Україні, у багатьох сферах, де держава традиційно делегує повноваження приватним компаніям та виступає замовником (національна безпека, кібербезпека, оборона, електронні комунікації, надання освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров'я) механізми ДПП досі не застосовувалися, і, відповідно, не визначені моделі його використання.

Для України, яка перебуває в умовах постійних безпекових викликів, адаптація такого досвіду відкриває шлях до прискореної модернізації сектору безпеки та оборони. Це може проявитися у залученні приватних інвестицій для розвитку військово-промислового комплексу, впровадженні інноваційних технологій, підвищенні ефективності логістичного забезпечення, а також у розвитку кібербезпеки та інших важливих напрямків. Успішне впровадження таких моделей ДПП не лише зміцнить обороноздатність країни, але й сприятиме післявоєнній відбудові нашої держави.

Висновки до Розділу 1

В результаті дослідження узагальнено теоретичні основи ДПП у сфері національної безпеки. Зазначено, що структура національної безпеки включає в себе різні сфери, такі як політична, економічна, соціальна, інформаційна, екологічна, військова та може змінюватися залежно від геополітичної ситуації, внутрішніх викликів та інших чинників. Акцентовано, 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.

Систематизовано наукові підходи до визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство». Це дозволяє виявити спільні та відмінні риси цих підходів, допомагає сформуванню універсального набору критеріїв, за якими можна ідентифікувати ДПП, веде до більш чіткого і всебічного розуміння багатогранності даного поняття, забезпечує системність та обґрунтованість всього подальшого дослідження.

Узагальнено періодизацію та еволюцію розвитку нормативних форм ДПП, включаючи ретроспективний аналіз його становлення, історичний шлях розвитку та визначення сучасних тенденцій. Розглянуто протоформи ДПП (відкуп, каперство, найманство, концесія), як історичні форми взаємодії держави та приватного сектора, які передували сучасним формам ДПП і відіграли важливу роль у розвитку економічних відносин та заклали основу для сучасних моделей співпраці.

Досліджено генезу формування ДПП у сфері національної безпеки та встановлено, що спільне використання ресурсів держави та приватних суб'єктів завжди було економічно вигідним, попри зміни форм, об'єктів, економічної основи та функціоналу. Діалектика змін протоформ ДПП обумовлена еволюцією суспільних відносин. При цьому, партнерський характер цих взаємин базується на взаємовигідній економічній та суспільно-політичній основі.

Доповнено етапізацію становлення та розвитку інституту ДПП в Україні. Акцентовано, що етапи еволюції ДПП характеризуються відмінностями як у характері інституційних трансформацій, так і в особливостях взаємовідносин між державою та бізнесом. Ключовим фактором, що зумовив ці відмінності, є становлення відповідної нормативно-правової бази, яка визначала форми та змістовні характеристики партнерства на кожному етапі.

Запропоновано адаптувати теорію модернізації до розвитку ДПП у сфері національної безпеки, що дозволить Україні не лише ефективніше реагувати на існуючі та потенційні загрози, а й підвищить адаптивність та стійкість системи безпеки. Цей підхід забезпечить залучення приватних інвестицій, доступ до передових технологій та інновацій, оптимізацію використання ресурсів, що в

кінцевому підсумку зміцнить обороноздатність країни та її здатність протистояти гібридним загрозам.

Вивчення зарубіжного досвіду ДПП у сфері національної безпеки (США, ЄС, Німеччина, Великобританія, Польща) дозволило зробити висновок, що Велика Британія, Німеччина та США вважаються лідерами у формуванні та розвитку ДПП. У цих країнах створено ефективну модель ДПП у безпековій сфері (державна, бізнес, суспільство). З огляду на міжнародний досвід та виклики, що стоять перед Україною, формування ефективної системи ДПП у сфері національної безпеки, гнучкість у виборі форм ДПП, дозволяє адаптувати проекти до конкретних потреб та спроможностей.

Основні результати першого розділу представлено у наукових публікаціях [38;41; 42; 43].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан організаційно-правового забезпечення державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки

В умовах повномасштабної російської агресії, коли бізнес відіграє критичну роль у підтримці обороноздатності, економічної та соціальної стабільності України, органи публічної влади мають стратегічне завдання – створити ефективні інструменти взаємодії для стимулювання розвитку соціально відповідального бізнесу з метою зміцнення національної стійкості.

На сучасному етапі розвитку України, формування ефективної інституційної системи, що забезпечує злагоджену взаємодію влади та бізнесу на основі чітких регуляторних норм, залишається незавершеним. Це створює перешкоди для сталого економічного розвитку та потребує подальших реформ для створення прозорого та передбачуваного середовища для співпраці.

Для досягнення гармонійного співіснування держави та бізнесу необхідно розробити систему, що базується на компромісах, балансі інтересів та інноваційних інструментах регулювання. У цьому контексті, ефективні організаційно-правові механізми виступають ключовим фактором, що забезпечує архітектуру взаємодії, яка відповідає міжнародним стандартам та інтегрує європейські й глобальні тенденції розвитку.

Механізми публічного управління слід 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.

В контексті теорії публічного управління, організаційно-правові механізми взаємодії держави та бізнесу виступають як фундаментальна система регулювання, що визначає структуру та ефективність їхніх відносин,

забезпечуючи інституційну основу для узгодження інтересів та досягнення спільних цілей у суспільному 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 [106].

Для державних структур, що характеризуються стабільністю, домінують ієрархічні зв'язки, які формують вертикальну площину взаємодії. Натомість, бізнес-середовище та громадянське суспільство демонструють перевагу горизонтальних зв'язків. Однак, сучасні трансформації в публічному управлінні вимагають впровадження багаторівневої системи управління, що передбачає розробку відповідних інструментів для інтеграції вертикальних та горизонтальних зв'язків.

На думку низки науковців, для цього необхідним є посилення практик партнерства між усіма суб'єктами взаємодії на різних рівнях: вертикальному – між місцевими та регіональними органами влади, бізнесом і національним

урядом, горизонтальному – між місцевими та регіональними органами влади, бізнесом та громадянським суспільством [172].

Зазначений підхід сприяє підвищенню результативності організаційно-правових механізмів, які виступають дієвими інструментами для забезпечення ефективного функціонування багаторівневої системи взаємодії між органами публічної влади, бізнесом та громадянським суспільством.

Структуру комплексного організаційно-правового механізму можна представити у вигляді такої схематичної моделі, яка показує, що ефективна взаємодія між державою, бізнесом та громадянським суспільством вимагає комплексного підходу, який поєднує правові та організаційні механізми. (рис. 2.1) [106].



Рис. 2.1. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства [106]

Примітка: сформовано з врахуванням [106] та доповнено автором

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. 2.2 представлена 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 стратегічного управління здійснюють Президент України та Рада національної безпеки і оборони України, як координаційний орган при Президентові України з питань національної безпеки і оборони.

Функції галузевого управління здійснюють міністерства та відомства, зокрема, Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ, СБУ та ін., що відповідають за реалізацію політики в конкретних галузях: військовій, внутрішньої безпеки, розвідки тощо.

Функції реалізації здійснюють Збройні Сили України, Національна гвардія, Національна поліція та інші силові структури, що безпосередньо виконують завдання з оборони та безпеки.

Функції забезпечення здійснюють Апарат РНБО, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Державна спеціальна служба

транспорту та інші органи, що забезпечують функціонування сектору безпеки і оборони.

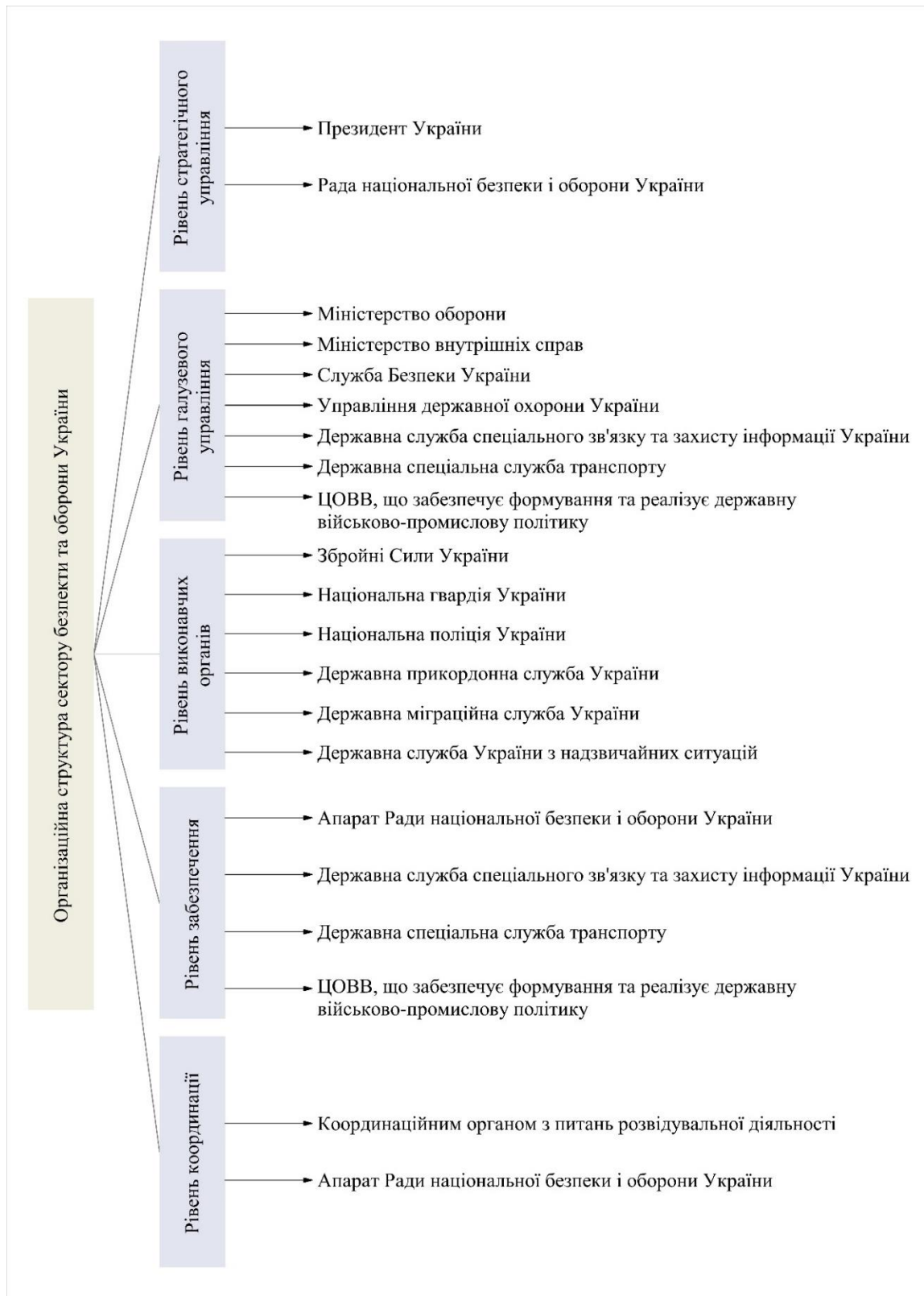


Рис. 2.2. Організаційна структура сектору безпеки і оборони України

Примітка: складено автором

Рівень координації забезпечується Координаційним органом з питань розвідувальної діяльності при Президентові України та розвідувальними органами України.

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.

Виходячи з положень Закону України «Про національну безпеку» [124], чинної Стратегії національної безпеки [138] та Закону України «Про державно-приватне партнерство» [120], можна стверджувати, що забезпечення державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки є комплексним завданням. У ньому задіяні різні органи, що залежить від конкретного напрямку співпраці. Ключову роль у координації діяльності органів виконавчої влади відіграє Рада національної безпеки і оборони України. При цьому Міністерство оборони України, Міністерство внутрішніх справ України, СБУ та інші відповідні органи можуть залучати приватний сектор до реалізації конкретних проєктів у межах своєї компетенції. Також значну роль у цьому процесі відіграє центральний орган виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної військово-промислової політики.

В Інформаційному бюлетені «Біла книга 2021. Оборонна політика України» приведена організаційна структура Міністерства оборони України (Додаток Ж) [54].

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 (Додаток 3) [121]. Аналізуючи дану структуру, можна визначити кілька структурних підрозділів, що здатні потенційно займатися ДПП у сфері забезпечення національної безпеки.

Так, 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 проектів).

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» [33], що було створене у 2022 році і перебуває у підпорядкуванні Міністерства оборони України.

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.

Ще однією структурою є Державний оператор тилу (ДОТ) [32] - це державна агенція, створена для забезпечення тилкових 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 [121]. 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 J-структурою, (стандартизована структура НАТО) наведена в додатку I [54].

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 матеріально-технічне 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.

Військовий стандарт 01.040.011 «Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління проєктами» [18], що був розроблений Департаментом воєнної політики та стратегічного планування Міністерства оборони України і прийнятий 17.09.2021 р., визначає порядок та формує єдиний підхід до управління проєктами для забезпечення їх своєчасного виконання з оптимальним використанням ресурсів та досягнення цілей, визначених стратегічними документами планування у сферах національної безпеки і оборони. Цей військовий стандарт застосовують під час розроблення та управління проєктами, в тому числі й проєктами ДПП, які формуються та реалізуються в Міністерстві оборони та ЗСУ.

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. 2.3).

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.



Рис. 2.3. Структура органів державної влади, які беруть участь у регулюванні сфери розвитку ДПП

Примітка: сформовано автором

Партнерство між державним і приватним секторами стало надзвичайно актуальним в останні роки, особливо 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 моделей ДПП у сфері національної безпеки і оборони є ще достатньо новим, але має значний потенціал. Зазвичай 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).

Проаналізуємо основні законодавчі акти, які регламентують застосування ДПП у сфері національної безпеки.

Відповідним законодавчим актом, в якому закріплені основні інституційні та організаційно-правові засади державно-приватного партнерства, є Закон України «Про державно-приватне партнерство» у якому визначено, що державно-приватне партнерство - це співпраця між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами (в особі відповідних державних органів, що управляють державною власністю), органами місцевого самоврядування, Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук (як державними партнерами), з одного боку, та юридичними особами, окрім державних і комунальних підприємств, установ, організацій (як приватними партнерами), з іншого. Ця взаємодія здійснюється на договірній основі відповідно до встановленого законодавством порядку та відповідає визначеним Законом ознакам державно-приватного партнерства [120].

Основні форми реалізації державно-приватного партнерства - концесія, оренда, лізинг, спільна діяльність та управління майном - допомагають краще зрозуміти сутність ДПП та механізми його впровадження. Вибір конкретної форми ДПП має ґрунтуватися на ретельному аналізі цілей партнерства та особливостей кожної форми.

Згідно із Законом України «Про державно-приватне партнерство», ДПП може застосовуватися у багатьох сферах. Найчастіше цей механізм реалізується у житлово-комунальному господарстві, освіті, транспорті та охороні здоров'я.

Перелік сфер застосування ДПП є відкритим, що дозволяє приватному партнеру використовувати цю опцію для ведення бізнесу і в інших галузях. Однак, початок реалізації проєкту із застосуванням ДПП залежить від ухвалення рішення державного партнера, про що прямо зазначено у частині 2 статті 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство».

При визначенні сфер застосування державно-приватного партнерства важливо враховувати частину 2 статті 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство», яка забороняє використання ДПП для певних видів діяльності, що можуть здійснюватися виключно державними установами.

Однак, як слушно зазначають О. Проневич та С. Проневич, навіть у такій критично важливій для функціонування держави сфері, як оборона, цілком можливо застосовувати механізми ДПП [140]. З огляду на це, посилюється дискусія щодо «приватизації» оборонних послуг, що передбачає залучення приватних суб'єктів до оборонної сфери. Суть цієї дискусії полягає в одночасному розвитку публічно-приватних відносин як в оборонній, так і в правоохоронній сферах.

Варто зазначити, що хоча сфери безпеки та оборони прямо не визначені у Законі України «Про державно-приватне партнерство» як напрями для співпраці держави та приватного сектору, Закон передбачає можливість застосування ДПП і в інших сферах діяльності. Зокрема, це стосується надання соціально важливих послуг, визначених державним партнером, за винятком тих видів господарської діяльності, які, згідно із Законом, дозволено здійснювати виключно державним підприємствам, установам та організаціям. Це відкриває потенціал для залучення приватного сектору до низки критично важливих сфер, незважаючи на їх пряму відсутність у переліку [120].

Наступний нормативно-правовий акт, відповідно до якого здійснюється реалізація проєктів ДПП, це Закон України «Про концесію», що є однією із основних форм застосування ДПП, передбачає передачу державою або територіальною громадою (концесієдавцем) приватному інвестору (концесіонеру) права на будівництво та/або експлуатацію об'єкта концесії, а також надання суспільно значущих послуг. Цей Закон визначає поняття та правові засади регулювання відносин концесії державного та комунального майна. Він також встановлює умови та порядок її здійснення. Основна мета полягає в підвищенні ефективності використання державного і комунального майна та забезпеченні потреб громадян України у товарах (роботах, послугах) [122].

Закон України «Про концесію» [122] дозволяє застосовувати концесію до широкого спектру об'єктів, включаючи ті, що мають стратегічне значення. Однак, існують обмеження, пов'язані з національною безпекою та обороною, які

необхідно враховувати. Існують об'єкти, які згідно з законодавством не підлягають передачі в концесію з міркувань національної безпеки. До таких об'єктів можуть належати, наприклад, критично важливі військові та оборонні об'єкти, системи зв'язку, кібербезпека та інші стратегічні ресурси. Кожен концесійний проєкт у сфері національної безпеки повинен розглядатися в індивідуальному порядку з урахуванням специфіки об'єкта та потенційних ризиків.

Закон України «Про національну безпеку України» відіграє ключову роль у формуванні архітектури безпеки держави. Він визначає та розмежовує повноваження державних органів у сферах національної безпеки та оборони, створюючи міцну основу для інтеграції політики та процедур усіх державних органів, чії функції пов'язані з цими сферами, а також сил безпеки та сил оборони. Цей закон також визначає систему командування, контролю та координації операцій сил безпеки і сил оборони. Він запроваджує всеосяжний підхід до планування у сферах національної безпеки та оборони, що в кінцевому підсумку забезпечує демократичний цивільний контроль над органами та формуваннями сектору безпеки і оборони [124].

Однією з новацій Закону України «Про національну безпеку України» є положення, що громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки, становлять один із чотирьох взаємопов'язаних елементів сектору безпеки і оборони України. До цих елементів, окрім зазначених, входять також сили безпеки, сили оборони та оборонно-промисловий комплекс (ст. 12) [124].

Згідно із Законом України «Про національну безпеку України», сектор безпеки і оборони охоплює широкий перелік державних інституцій: Міністерство оборони України, Збройні Сили України, Державна спеціальна служба транспорту, Міністерство внутрішніх справ України з Національною гвардією, Національною поліцією, Державною прикордонною службою, Державною міграційною службою та Державною службою з надзвичайних ситуацій. До нього також входять Служба безпеки України разом з

Антитерористичним центром, Служба судової охорони, Управління державної охорони України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Апарат Ради національної безпеки і оборони України, розвідувальні органи, а також центральний орган виконавчої влади, що формує та реалізує військово-промислову політику, тобто Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України (Мінстратегпром).

Зазначимо, що Закон України «Про національну безпеку» [124] окреслює можливу взаємодію держави з приватними партнерами для забезпечення національної безпеки. Зокрема, реалізація Стратегії національної безпеки (ст. 26) [129], Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу (ст. 30) [132] та Стратегії кібербезпеки (ст. 31) [130] передбачає використання механізмів державно-приватного партнерства.

Розглянемо Стратегію національної безпеки України, затверджену Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. Цей документ визначає пріоритети національних інтересів України та забезпечення національної безпеки, а також цілі та основні напрямки державної політики у сфері національної безпеки [129].

Стратегія національної безпеки України ґрунтується на трьох основних принципах:

- стримування - передбачає розвиток оборонних та безпекових спроможностей України, що має унеможливити збройну агресію;

- стійкість - здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін у безпековому середовищі та підтримувати стале функціонування. Це досягається, зокрема, шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх вразливостей;

- взаємодія - полягає у розвитку стратегічних відносин з ключовими іноземними партнерами, насамперед з Європейським Союзом, НАТО та їхніми державами-членами, а також зі Сполученими Штатами Америки. Крім того, передбачається прагматичне співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями, що базується на національних інтересах України.

У Стратегії національної безпеки України чітко визначено, що держава має забезпечити ефективну координацію та взаємодію між усіма суб'єктами, включно з бізнесом і громадянським суспільством, для запобігання загрозам та реагування на надзвичайні ситуації (п. 47). Також стратегія наголошує на створенні ефективної системи безпеки критичної інфраструктури, що базуватиметься на чіткому розподілі відповідальності та державно-приватному партнерстві (п. 48). Крім того, оборонно-промисловий комплекс, окрім забезпечення потреб сил безпеки та оборони, має інвестувати у технології, розвивати виробничі потужності, залучати інвестиції та реалізовувати потенціал ДПП, виступаючи таким чином рушієм економічного зростання (п. 61) [129].

Таким чином, Стратегія декларує можливість ДПП в низці сфер. Цю норму втілено в галузевих документах щодо планування у сферах національної безпеки, розроблених відповідно до п. 66 Стратегії. Розвиток державно-приватного партнерства визначається в них як напрям подальшого вдосконалення державної політики.

Окрім Стратегії національної безпеки, також розроблено Стратегію воєнної безпеки України, затверджену Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. Цей документ визначає, що воєнна безпека України є однією з фундаментальних умов реалізації права українського народу на самовизначення, збереження української держави та забезпечення її сталого розвитку. Все це ґрунтується на найвищих цінностях демократії, верховенства права, свободи, гідності, безпеки та процвітання громадян усіх національностей [134].

Головною метою Стратегії воєнної безпеки України є завчасно підготовлена та всебічно забезпечена оборона країни. Вона ґрунтується на принципах стримування, стійкості та взаємодії, що забезпечує воєнну безпеку, суверенітет і територіальну цілісність держави в межах її державного кордону, згідно з Конституцією України. Стратегія також сприяє інтеграції України в євроатлантичний безпековий простір та набуттю членства в НАТО,

передбачаючи активну участь у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки.

Стратегія воєнної безпеки України визначає ключові завдання державної політики у військовій та оборонній сферах на короткострокову перспективу, серед яких першочерговим є використання потенціалу ДПП та військово-технічної співпраці. Це включає розроблення, виробництво та оснащення сил оборони сучасним озброєнням, військовою та спеціальною технікою, забезпечення їх засобами ураження, зокрема безпілотними та роботизованими системами, а також довгострокове інвестування у розвиток військової інфраструктури.

Стратегічний оборонний бюлетень України визначає оновлення до 2025 р. основних зразків озброєння і військової (спеціальної) техніки у спосіб оснащення сил оборони високотехнологічними сучасними системами озброєння з використанням сучасних процедур державно-приватного партнерства на договірній основі. Також відповідно до основних цілей і пріоритетів, визначених у Стратегії воєнної безпеки України, однією зі стратегічних цілей розвитку сил оборони передбачено забезпечення цих сил сучасним озброєнням і військовою (спеціальною) технікою, зважаючи на можливості ДПП, включно із використанням ДПП для розроблення й закупівлі нових, модернізації і підтримання технічної готовності наявних зразків озброєння і військової (спеціальної) техніки [133].

Стратегія розвитку оборонно-промислового комплексу України передбачає комплексний підхід, спрямований на сприяння розвитку підприємництва та сталого функціонування приватного сектору, що включає скасування заборони на створення спільних підприємств, залучення іноземного капіталу для розвитку виробничих потужностей українських підприємств, а також удосконалення системи державно-приватного партнерства [132].

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року є ключовим документом у цій сфері. Він визначає правові та організаційні основи захисту життєво важливих інтересів людини,

громадянина, суспільства та держави, а також національних інтересів України у кіберпросторі. Крім того, закон окреслює основні цілі, напрями та принципи державної політики у сфері кібербезпеки. Він також чітко розмежовує повноваження державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій галузі та встановлює основні засади координації їхньої діяльності із забезпечення кібербезпеки [126].

Згідно із Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», одним зі шляхів функціонування національної системи кібербезпеки є державно-приватна взаємодія. Ця взаємодія передбачає співпрацю у запобіганні кіберзагрозам об'єктам критичної інфраструктури, реагуванні на кібератаки та кіберінциденти, а також усуненні їх наслідків. Це особливо важливо в умовах кризових ситуацій, надзвичайного та воєнного стану, а також в особливий період.

Оскільки Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [126] наголошує на державно-приватній взаємодії, то і в «Стратегії кібербезпеки України», затвердженій Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021 [130], визначено, що забезпечення кібербезпеки є одним із пріоритетів у системі національної безпеки України. Реалізація цього пріоритету відбуватиметься шляхом посилення спроможностей національної системи кібербезпеки для ефективної протидії кіберзагрозам у сучасному безпековому середовищі.

Стратегія кібербезпеки України [130], констатує, що питання дієвої моделі ДПП у цій сфері наразі є невирішеними, наголошує, що розбудова національної системи кібербезпеки ґрунтується, зокрема, на співпраці та інклюзивному діалозі всіх суб'єктів забезпечення кібербезпеки, зміцненні довіри, зокрема відповідно до умов ДПП. Для досягнення цієї мети Україна, у взаємодії з приватним сектором, зосереджуватиметься на формуванні ефективної та заснованої на довірі моделі відносин у сфері кібербезпеки. Це включатиме законодавче врегулювання питань державно-приватного партнерства у цій галузі, чітке визначення форм і методів такого партнерства, зміцнення взаємної

довіри між сторонами, а також передбачення можливості запровадження експериментальних проєктів.

Відповідні положення містяться у проєктах Стратегії забезпечення державної безпеки, Стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України.

Ще одним нормативно-правовим документом, що має пряме відношення до забезпечення національної безпеки України, є закон України «Про оборону України» [125]. Цей документ встановлює засади оборони України, а також детально визначає повноваження органів державної влади. Він окреслює основні функції та завдання органів військового управління, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, а також обов'язки підприємств, установ, організацій, посадових осіб. Крім того, документ чітко формулює права та обов'язки громадян України у сфері оборони.

Закон передбачає залучення ресурсів усіх форм власності для забезпечення обороноздатності країни, регулює питання виробництва оборонної продукції, що може здійснюватися як державними, так і приватними підприємствами, а також передбачає забезпечення потреб Збройних Сил України, що може відбуватися шляхом закупівель товарів, робіт і послуг у приватних компаній. Все це відкриває можливості для ДПП у сфері обороноздатності країни.

Закон України «Про громадські об'єднання» [119] встановлює правові та організаційні засади реалізації гарантованого Конституцією України та міжнародними договорами права на свободу об'єднання. Він також регулює порядок утворення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань.

Хоча Закон «Про громадські об'єднання» не містить прямих положень, які б конкретно відображали ДПП у сфері національної безпеки, проте, деякі його положення створюють загальні можливості для участі громадських об'єднань у питаннях, пов'язаних із національною безпекою. Так, Закон надає громадським об'єднанням право брати участь у формуванні та реалізації державної політики, що може включати участь у консультаціях, експертизах та інших формах взаємодії з органами державної влади з питань національної безпеки. Громадські

об'єднання можуть також здійснювати громадський контроль за діяльністю органів державної влади, включаючи ті, що відповідають за національну безпеку, що сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності в зазначеній сфері. Закон передбачає можливість співпраці громадських об'єднань з органами державної влади та місцевого самоврядування, шляхом реалізації спільних проєктів, спрямованих на зміцнення національної безпеки.

Відповідно до закону України «Про волонтерську діяльність» [118], що регулює відносини, пов'язані з провадженням волонтерської діяльності в Україні, серед основних напрямків здійснення цієї діяльності є такі, як:

- надання волонтерської допомоги громадянам, які постраждали внаслідок надзвичайної ситуації (техногенного чи природного характеру), дії особливого періоду, а також правових режимів надзвичайного чи воєнного стану;

- надання волонтерської допомоги Збройним Силам України, іншим військовим формуванням, правоохоронним органам та органам державної влади під час дії особливого періоду, а також правового режиму надзвичайного чи воєнного стану;

- надання волонтерської допомоги для подолання наслідків бойових дій, терористичного акту, збройного конфлікту та тимчасової окупації;

- надання волонтерської допомоги для подолання наслідків збройної агресії російської федерації проти України та/або іншої країни проти України, а також для післявоєнного відновлення та розвитку України.

Ці та низка інших напрямків волонтерської діяльності передбачають збереження та підтримання національних інтересів, що входять до забезпечення національної безпеки. І хоча Закон «Про волонтерську діяльність» не містить прямих положень про ДПП у сфері національної безпеки, він створює правові можливості для активної участі волонтерів у питаннях, пов'язаних із національною безпекою, через різні форми допомоги та співпраці [118].

Важливим нормативно-правовим документом, який також пов'язаний із забезпеченням національної безпеки країни є закон України «Про розвідку» [137]. Цей закон визначає правові та організаційні засади

функціонування розвідки, регламентуючи правовий статус і соціальні гарантії її співробітників та залучених осіб, а також порядок контролю за її діяльністю. Головними завданнями розвідки є своєчасне інформування споживачів, сприяння національним інтересам України та протидія зовнішнім загрозам її національній безпеці у визначених законом сферах. Ст. 23 Закону України «Про розвідку» містить норму, що регулює взаємодію розвідувальних органів, зокрема з підприємствами будь-якої форми власності, у формі сприяння на підставі угод, укладених з дотриманням законодавства [137].

Забезпечення національної безпеки України, також включає в себе захист критичної інфраструктури. Законом України «Про критичну інфраструктуру» [123]. Цей документ визначає правові та організаційні засади створення та функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури, яка є невід'ємною частиною законодавства у сфері національної безпеки. Таким чином, захист критичної інфраструктури визнається ключовою складовою забезпечення національної безпеки України.

Згідно із Законом, ДПП у сфері захисту критичної інфраструктури реалізується через кілька ключових механізмів:

- обмін інформацією про загрози та вразливості критичної інфраструктури між державним і приватним секторами;
- визначення повноважень, порядку взаємодії та відповідальності державних органів та операторів критичної інфраструктури для забезпечення безпеки та стійкості інфраструктури;
- страхування ризиків у сфері критичної інфраструктури та розподіл фінансових ризиків між державним і приватним секторами;
- створення системи підготовки кадрів для захисту критичної інфраструктури, а також спільне проведення навчань та тренувань [123].

ДПП у сфері захисту критичної інфраструктури здійснюється з обов'язковим урахуванням законодавчих особливостей правового режиму для окремих об'єктів критичної інфраструктури та видів діяльності. Для ефективної взаємодії громадськості, органів виконавчої влади та реального сектору

економіки у формуванні та реалізації єдиної державної політики щодо захисту національних інтересів України в кіберпросторі та захисту об'єктів критичної інфраструктури можуть створюватися консультативно-дорадчі органи, об'єднання та мережі у порядку, встановленому законодавством [193].

Проаналізувавши основні нормативно-правові документи, які регламентують порядок забезпечення національної безпеки, хоча перелік вище викладений не є вичерпним, більшість з них не містить прямих положень, які б конкретно відображали ДПП як ще один засіб досягнення мети та забезпечення національної безпеки. Тому, сучасний стан організаційно-правового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки на досить низькому рівні, чого не можна сказати про застосування ДПП у сфері національної безпеки на практиці.

Таким чином, ДПП у сфері національної безпеки в Україні ґрунтується на досвіді протидії російській агресії, є необхідним за сучасних безпекових умов, має перспективи для розвитку, вимагає вдосконалення законодавчої бази та спільного розроблення конкретних заходів партнерства. Водночас реалізації цих намірів заважає відсутність базового законодавства, пострадянська правова культура та брак досвіду. Практичні підходи до ДПП вимагатимуть сприйняття приватного учасника саме як партнера, а не як підпорядкованого суб'єкта або об'єкта недовіри й утиску.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України

Розглядаючи тенденції розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України, особливої уваги заслуговує питання з'ясування перспектив ДПП у безпековому секторі України. Сучасні реалії вимагають розширення сфери дії ДПП в Україні та забезпечення на законодавчому рівні можливості використання такого механізму у секторі безпеки і оборони. Впровадження ДПП у цій сфері обумовлене гострою нестачею бюджетних

коштів та інших ресурсів, необхідних для задоволення потреб національної оборони, зокрема для виробництва та закупівлі сучасних зразків озброєння та військової техніки.

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 [37].

Розглядаючи в першому розділі роботи історичну періодизацію поколінь війн, ми зробили висновок, що 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 [152].

В основі цієї військової стратегії лежать такі принципи: асиметричність, маневреність, взаємодія, «партизанська війна» або «війна без правил», хаос, спецпідготовка, прихованість.

Останні події на міжнародній арені показують, що стратегії країн-агресорів більше не покладаються виключно на воєнну силу, і її бойовий потенціал не

завжди є визначальним для досягнення стратегічних цілей. На арену міждержавних протистоянь виходить новий вид війни, де відсутні поняття фронту та тилу. Конфлікти в Афганістані, Іраку, Ірані, Єгипті, Україні, Сирії - жоден не обходиться без участі приватних військових компаній (ПВК). ПВК стали нині вагомим та ефективним інструментом впливу на міжнародні відносини [152].

За даними досліджень вчених та журналістів зі Сполучених Штатів Америки та країн Західної Європи, сьогодні у світі працює понад 1,5 мільйона співробітників приватних військових компаній (ПВК). У 50 країнах світу діють сотні ПВК різного профілю, включно з компаніями військових послуг, консалтинговими та логістичними компаніями [154]. Багато з цих ПВК є частиною 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 початку 1990-х років ПВК перетворилися на респектабельний та дуже привабливий бізнес. Вони особливо активно почали працювати в Африці, де близько 90 приватних фірм «забезпечували безпеку», 80 з яких зосереджувалися на виконанні завдань в Анголі, охороняючи західні нафтові та видобувні компанії. Війни в Афганістані та Іраку сприяли значному зростанню кількості таких компаній, які отримували контракти безпосередньо від Міністерства закордонних справ США (Department of State), Агентства США з міжнародного розвитку (U.S. Agency for International Development), Міністерства оборони США (Department of Defense), підрозділів ООН (UNICEF, UNHCR, UNDP) та Всесвітньої організації охорони здоров'я (World Health Organization) [152].

Лише незначна кількість країн, серед яких США, Ірак та ПАР, створили правові засади для діяльності приватних військових компаній (ПВК) на національному законодавчому рівні [102]. У Сполучених Штатах Америки, наприклад, Міністерством оборони навіть ухвалено порядок взаємодії

військовослужбовців армії США та співробітників ПВК безпосередньо в зоні бойових дій [152].

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, а не як військовослужбовці.

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.

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. ДПП дозволяє залучити приватний сектор до виконання державних функцій, зокрема в сфері безпеки та оборони. У рамках ДПП держава може укласти контракти з ПВК на надання певних послуг, таких як: підготовка військових фахівців; охорона стратегічних об'єктів; проведення спеціальних операцій та ін. [37].

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.

З початку 1990-х років на ринку з'явилися численні приватні структури, що надавали інформаційно-аналітичні послуги, виходячи за межі традиційної бізнес-розвідки. Ці структури в експертних колах стали відомі як «приватні розвідувальні компанії». Індустрія ПРК особливо активно розвинулася після зміни підходів американського уряду до боротьби з тероризмом. За даними «The New York Times», у 2013 році на підрядників було виділено майже 56 мільярдів доларів, що становило 70% національного розвідувального бюджету США. Функції, які раніше виконували Центральне розвідувальне управління, Агентство національної безпеки та інші спецслужби, почали передавати саме ПРК [116].

Діяльність приватних розвідувальних компаній є вагомим і значущим чинником, який суттєво впливає на сучасне безпекове середовище 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 розвідувальними службами [37].

У контексті забезпечення зовнішньої складової національної безпеки, залучення приватного сектору обумовлюється його відносною оперативністю та адаптивністю у воєнних відносинах, що впливає з меншої бюрократичної обтяженості порівняно з державними структурами, а також з можливістю швидкого розгортання спеціалізованих ресурсів і навичок, необхідних для ефективного реагування на динамічні загрози.

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 [116]. 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 [176], сьогоденні реалії вимагають формування потужного оборонного потенціалу країни, який відповідав би новітнім військовим трендам. Активні глобальні процеси інноватизації та цифровізації, що відбуваються під впливом Четвертої промислової революції, стирають межі між біологічним, фізичним та цифровим простором. Це, своєю чергою, трансформує саму концепцію ведення війни.

Аналітичне дослідження, проведене в рамках Startus Insights Discovery Platform, показує відсоткову вагу впливу десяти провідних військових

інноваційних технологій та трендів на економічну та безпекову складову розвитку країн у 2022 році (Додаток К) [210].

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 напівавтономних операцій, спрямовані на мінімізацію присутності людського фактору на полі бою, що відображає тенденцію до технологічно-орієнтованих військових стратегій [37].

Таким чином, 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 провідних 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» [27], що було проведене у грудні 2022 р. т а січні

2023 р., відображає важливі тенденції розвитку громадянського суспільства в Україні, зокрема його активізацію, адаптивність та зростання ролі благодійних організацій (Додаток Л) [27].

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 в Україні до та після повномасштабного вторгнення росії представлені в Додатку Л [27].

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. Громадські та благодійні організації (ГО/БО) зуміли залучити й ефективно адмініструвати значні ресурси. Це дозволило не лише посилити українську армію та згуртувати суспільство, але й дещо пом'якшити важке становище населення, що потерпає від війни. Таким чином, війна трансформувала роль ГО/БО, перетворивши їх на

ключових акторів у забезпеченні гуманітарної допомоги та підтримки обороноздатності країни [37].

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 наукових публікацій свідчить про активізацію наукових досліджень у військовій сфері, що сприяє розвитку ДПП.

У монографії [112] 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 (Додаток М) [112].

Разом з тим, цитування цих публікацій зростало значними темпами протягом всього аналізованого періоду, що свідчить про актуальність даної тематики у сучасному світі.

Автори 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 (Додаток М) [112].

У підсумку можна сказати, що зростання наукового інтересу до військової сфери є важливим чинником розвитку ДПП у сфері національної безпеки. Це сприяє прискоренню інноваційного циклу, трансферу технологій, залученню приватної експертизи та підвищенню конкурентоспроможності країни.

З огляду на трансформаційні процеси у сфері національної безпеки, інвестиції у фундаментальні та прикладні наукові дослідження відіграють ключову роль. Вони є джерелом новітніх оборонних технологій та тих, що

необхідні для виробничого сектору економіки. Наприклад, у Німеччині приватні інвестиції у наукові дослідження та розробки перевищують 50 мільярдів євро, що значною мірою сприяє стійкості німецької економіки до впливу кризових явищ [173].

У сфері національної безпеки України існує значний інноваційний потенціал для реалізації наукових проєктів. З огляду на це, необхідно зосередити увагу приватних партнерів передусім на таких напрямках: оновлення та розвиток науково-технологічної інфраструктури; проєкти міжнародної наукової співпраці у сфері озброєння та військової техніки.

Війна російської федерації проти України спричинила значні зрушення у світовій економіці. Щодо України, то національна економіка вже зазнала і продовжує зазнавати суттєвих втрат внаслідок бойових дій.

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 [157].

Порушення ланцюгів постачання, коливання цін на світових ринках та зниження темпів економічного зростання створюють загрози для економічної безпеки держави, тому держава змушена вживати заходів для мінімізації негативних наслідків війни.

Можна очікувати, що частково ці втрати буде компенсовано за рахунок міжнародної допомоги та репарацій від Російської Федерації, отриманих за відповідними рішеннями Міжнародного суду ООН. Проте, процес відновлення економічного та людського розвитку України, очевидно, буде складним і тривалим, що підтверджується світовим історичним досвідом [145].

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 [90].

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 України, спрямовані на відновлення втраченого, відбудову, інноваційне випереджальне економічне зростання та підвищення загальної конкурентоспроможності на світовій арені, актуалізують значення реалізації соціально-економічних проєктів ДПП. Йдеться насамперед про інвестиції у розвиток людського та інтелектуального капіталу, розробку та впровадження нових технологій, а також інфраструктуру. Важливою передумовою для розвитку такого партнерства є усвідомлення того, що освіта, професійна кваліфікація, розвинені таланти та здоров'я, що розуміються як складові людського капіталу, мають конкретну економічну вартість» [104].

З огляду на зазначене, можна сказати, що освітня складова є ще одним напрямком розвитку державно-приватного партнерства 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.

Отже, окреслені тенденції розвитку ДПП у сфері національної безпеки України можуть зазнавати значних змін у сучасних умовах. Виклики сьогодення та складні обставини розвитку всіх секторів економіки вимагають постійного переосмислення цілей та пошуку оперативних рішень, що, безсумнівно, впливає на можливості реалізації існуючих проєктів ДПП та мотивацію до створення нових. Однак, формування синергетичних систем взаємодії між основними суб'єктами ДПП у сфері національної безпеки сьогодні є надзвичайно важливою діяльністю, спрямованою на підвищення ефективності функціонування системи національної безпеки та її відновлення у воєнний і післявоєнний періоди.

2.3. Сучасні підходи до практичного впровадження державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки в умовах війни

Важливим при аналізі сучасних підходів до практичного впровадження державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки 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 скоттево 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 [150].

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 [101].

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 [150].

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 [150].

Інформація про видатки на нацбезпеку та оборону України у порівнянні за роками наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

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)

Примітка: складено автором на основі [150]

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. На закупівлю та модернізацію озброєння і техніки виділили понад 350 мільярдів гривень, а на житло для військових передбачили 136,1 мільйона гривень. У 2024 році бюджет Міністерства оборони зріс до 1 трильйона 164 мільярдів гривень, що на 306,1 мільярда більше, ніж попереднього року. З цієї суми 882,8 мільярда гривень було виділено на забезпечення ЗСУ. Оборонні закупівлі склали близько 265 мільярдів гривень, а на житло для військових передбачили 100,7 мільйона гривень [150].

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. 2.2). 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 [158].

Таблиця 2.2

Видатки на Міністерство оборони

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

Примітка: складено автором на основі [158]

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) [150].

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. 2.4) підтверджують тенденцію збільшення видатків держбюджету України на оборону, що складає 475191,5 млн.грн. (62 %) станом на 1.03.2025 р. Загалом, оборонний потенціал держави має спиратися на оборонно-промисловий комплекс та військово-технічне співробітництво, про що свідчить багаторічний зарубіжний досвід.

Як зазначає Горбулін В., тривалий час, фактично від отримання незалежності і до початку 2023 року, українська влада в цілому ігнорувала цей найважливіший принцип розвитку оборонного потенціалу, надалі, у ході війни, почала робити «надзусилля» для нарощування оборонного потенціалу і бойових спроможностей армії [24].

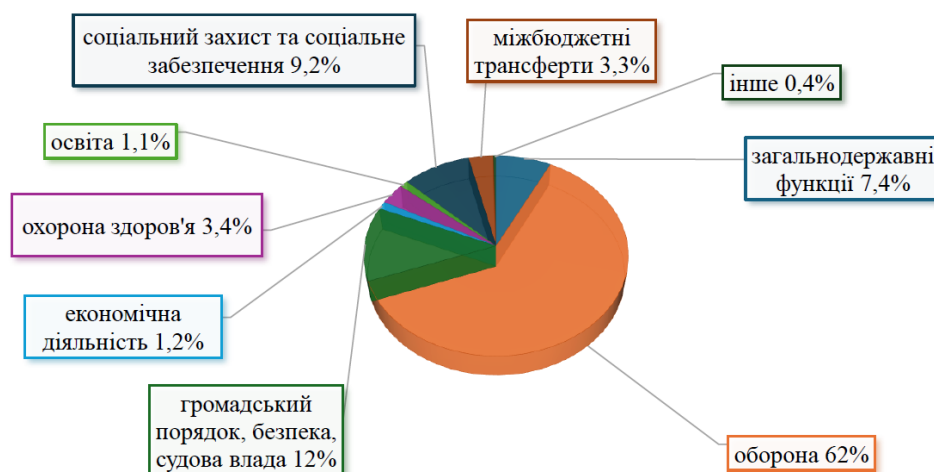


Рис. 2.4. Структура видатків Державного бюджету України за найбільш вагомими показниками

Примітка: складено автором на основі даних [15]

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 [200].

На думку Круглова В.В., у нинішніх реаліях Україна не може самотійно 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 [74].

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 [165]:

- 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 [68].

В даному контексті варто згадати про 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 Military-tech 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. Експертизу 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. [53].

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.

Як зазначає очільниця Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій, висвітлювати сферу венчурних інвестицій складніше, оскільки ця інформація переважно закрита через її чутливість. Проте, тут варто згадати D3 Venture Capital – наразі єдиний публічний приватний фонд, що інвестує в українські оборонні стартапи. До середини літа 2024 року фонд планував збільшити обсяг інвестицій з 19 мільйонів до 30 мільйонів доларів США. Решта інвесторів діє неофіційно, від власного імені та уникає розголосу [107].

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 [131].

Таким чином у 2020 році з'явилося Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України та віцепрем'єр – «промисловий» міністр, тобто головна особа в уряді, що відповідає за оборонну промисловість. Однак, аж до березня 2023 року Мінстратегпром практично не працював.

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 [40].

Загалом, Україна з 2024 року активно впроваджує державну політику, спрямовану на збільшення частки власного оборонного виробництва з метою досягнення 50%. На кінець 2024 року обсяги української оборонної промисловості вже перевищили 5 мільярдів доларів США. Ринок очікує, що частка вітчизняних виробників щороку зростатиме на 5% і може сягнути 65% вже у 2027 році, враховуючи державну підтримку та нарощування власного виробництва нових видів озброєнь [80] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги української оборонної промисловості

Рік	Імпорт (млрд \$)	Державне виробництво (млрд \$)	Приватне виробництво (млрд \$)	Власне виробництво (Загальне) (млрд \$)	Загальні витрати (млрд \$)
2022	7.0	1.3	0.3	1.6	8.6
2023	13.2	2.2	0.8	3.0	16.2
2024E	6.1	4.4	1.7	6.1	12.3
2025E	4.5	3.7	1.7	5.4	9.9
2026E	2.8	2.7	1.5	4.2	7.0
2027E	2.3	2.6	1.7	4.3	6.6

Примітка: складено автором за даними [80]

Це сприяло розвитку інноваційних технологій та швидкому реагуванню на потреби фронту. Україна стала одним із лідерів у розробці та використанні безпілотних літальних апаратів для розвідки та ударних операцій. Військові потреби стали пріоритетом, тому відбулась переорієнтація підприємств.

Головним бенефіціаром зростання державного оборонного замовлення залишається державне акціонерне товариство «Укроборонпром» (УОП). За 2023 рік його виторг зріс на 72% порівняно з 2022 роком, досягнувши \$2,2 мільярда [168]. Крім того, УОП уперше увійшов до топ-50 рейтингу найбільших оборонних компаній світу за версією Defense News (Табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Результати рейтингу «Укроборонпрому» (2015-2024 pp.)

Рік	Місце у рейтингу (за версією Defense News)	Виторг від реалізації озброєння (млн \$)
2015	92	575,90
2016	68	920,00
2017	62	1075,45
2018	72	873,45
2019	відсутні у рейтингу	-
2020	відсутні у рейтингу	-
2021	97	650,61
2022	89	754,57
2023	65	1284,65
2024	49	2206,94

Примітка: складено автором на основі даних[168]

Приватні виробники також суттєво наростили свою частку в обсязі державних витрат на закупівлю військової продукції. Це пояснюється їхньою здатністю швидше задовольняти динамічні потреби сектору, оскільки вони менш бюрократизовані, швидше приймають рішення та краще адаптуються до ринкових умов.

У перспективі приватні виробники можуть освоїти багато інших сегментів оборонного сектору, таких як виробництво ракет, боєприпасів та бронетехніки. Вони також можуть виступати субпідрядниками «Укроборонпрому», збільшуючи таким чином свою частку у державному замовленні.

Не вся оборонна промисловість в Україні та навіть не всі приватні оборонні компанії належать до сегменту Defence-tech (насамперед охоплює інноваційні розробки від молодих компаній). У 2023 р. український Defence-tech налічував понад 300 компаній та досяг ~\$0,4 млрд. [80] (табл. 2.5).

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, Bravel), так і приватних (наприклад, Defence Builder).

Таблиця 2.5

Структура українського Defence-tech ринку

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

Примітка: складено автором на основі даних[80]

Як повідомила керівниця кластера Bravel, головним рушієм зростання українського Defence-tech залишається держава: у 2024 році оборонний кластер Bravel отримав 1,5 мільярда гривень на державні гранти для підтримки Defence-tech стартапів. Проте, приватний капітал також активно розвивається: у 2024 році до акселераторів D3 та Green Flag Ventures додалося ще п'ять фондів, які цілеспрямовано інвестують у Defence-tech [81].

Як бачимо, у 2024 році український ринок Military-tech, що охоплює широкий спектр оборонних розробок від дронів до систем радіоелектронної боротьби, демонстрував активне зростання.

Активізація інвестицій у перспективні військові та оборонні технології спостерігається завдяки появі нових венчурних фондів, таких як Double Tap Investments, Resist UA, Neznamni та Kóryos. Водночас, державний акселератор Bravel, 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 [170].

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 Bravel 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. Незважаючи на значний

прогрес у розвитку українського оборонного ринку протягом 2024 року, існують невирішені ключові проблеми, які стримують інноваційний потенціал у сфері Military-tech.

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.

Найбільшою проблемою для Military-tech стартапів залишається недостатнє фінансування. Інноваційні проєкти в основному фінансуються з особистих коштів команд, що обмежує їх можливості розвитку. Попри зростання державної підтримки, основна її частина спрямовується на великі компанії. Додаючи до цього обережність міжнародних інвесторів через умови війни, виникає ризик, що багато перспективних розробок так і не будуть реалізовані.

Отже, 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.

Вже другий рік поспіль акселератор ефективно об'єднує новаторів, інвесторів та партнерів, що сприяє забезпеченню технологічної переваги України.

За розробками стоять мультидисциплінарні команди, де більшість фахівців віком від 36 до 45 років (44,4%) та від 26 до 35 років (33,3%). Значна частина цих розробників має досвід у цивільному виробництві (38,9%), а також у сферах ІТ та логістики. Такий різноманітний професійний бекграунд дозволяє винахідникам використовувати напрацювання з різних галузей для створення інноваційних рішень. Основний фокус українського Military-tech – це дрони та безпілотні системи, які становлять майже 50% усіх проєктів. Ще 22,2% команд зосереджені на транспортних рішеннях, а решта працює над технологіями радіоелектронної боротьби, пошуком мін, програмним забезпеченням та іншими інноваціями [170].

Незважаючи на складні обставини, українські розробники демонструють вражаючу оперативність та адаптивність. Понад 80% команд проходить шлях від концепції до тестування менш ніж за рік, а більше половини здатні виготовити продукт за місяць. При цьому більшість команд продовжує фінансувати свої проєкти за рахунок власних ресурсів, хоча для переходу на наступний етап розвитку зазвичай потрібно від 100 до 500 тисяч доларів.

Наведемо конкретні приклади українських стартапів.

Стартап Zvook розробляє інноваційну систему, що використовує акустичні датчики для виявлення ворожих повітряних цілей, таких як крилаті ракети, гелікоптери, дрони та винищувачі, на малих і середніх висотах. Ця система допомагає посилити протиповітряну оборону, надаючи раннє попередження про наближення загроз, що дозволяє ефективніше відбивати атаки та своєчасно інформувати цивільне населення. Проєкт отримав інвестиції на суму \$125 тисяч від D3 Venture Capital у 2024 році та \$8 тисяч від Startup Competition IT Arena у 2023 році. Ці вливання сприятимуть подальшому розвитку системи, яка використовує пасивний акустичний датчик на основі параболічної антени та мікрокомп'ютера з алгоритмами машинного навчання [170].

Зростання попиту на інноваційні рішення у сфері національної безпеки сприяє амбіційним планам проєкту Osavul, що використовує штучний інтелект для моніторингу медіапростору. Залучивши 1,2 мільйона доларів, стартап прагне збільшити обсяг фінансування до 5 мільйонів доларів у 2025 році.

Значну підтримку отримують стартапи, що спеціалізуються на безпілотних технологіях. Зокрема, компанія Swarmer, яка розробляє технології для координації дронів у рої, залучила понад 4 мільйони доларів інвестицій. Очікується, що у 2025 році цей стартап зможе залучити до 8 мільйонів доларів, оскільки його технології мають широке застосування як у військовому, так і в цивільному секторах. Ще один проєкт Buntar Aerospace, що розробляє безпілотники, стійкі до радіоелектронної боротьби, вже залучив 2,7 мільйона доларів і планує подвоїти цей показник у 2025 році. Одночасно стартап Bavovna.ai, який отримав 1,5 мільйона доларів на розробку безсупутникової навігації для дронів, прагне залучити ще 3 мільйони доларів у 2025 році, що відкриває нові перспективи для безпечного використання дронів в будь-яких умовах. Такі стартапи мають значний потенціал для подальшого розвитку. Попит на оборонні технології в Україні, особливо у зв'язку з війною, продовжує зростати, а міжнародні інвестори виявляють великий інтерес до підтримки інноваційних проєктів [170].

Як зазначив міністр цифрової трансформації, за три роки в Україні з'явилося понад 1 500 нових компаній, які виробляють defence-продукти: дрони, ракети, роботи, РЕБи та ін. Більшості із цих розробок не існувало у 2022 р. Кластер оборонних технологій Brave1 видав уже понад 470 грантів на понад 1,3 млрд. дол. Ще 40 млн дол. лише за 2024 р. залучили приватні інвестори завдяки Brave1. У 2025 р. планується залучити понад 100 млн дол. приватного капіталу для інвестування в українські Defence-tech стартапи [186].

У підсумку зазначимо, 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.

Висновки до Розділу 2

Аналіз сучасного стану організаційно-правового забезпечення ДПП у досліджуваній сфері показав, що організаційний механізм забезпечення національної безпеки 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.

Зважаючи на відсутність єдиного державного органу, який би представляв державу в усіх проєктах ДПП в Україні, зазначено, що окремі функції щодо регулювання партнерської взаємодії держави та приватного сектору розосереджені у різних міністерствах, які мають свої регіональні підрозділи, що входять до складу місцевих органів виконавчої влади. Зокрема цими питаннями займаються Кабінет Міністрів України, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, інші міністерства і відомства.

Проаналізувавши основні нормативно-правові документи, які регламентують порядок забезпечення національної безпеки, встановлено, що більшість з них не містить прямих положень, які б конкретно відображали ДПП

як важливий засіб досягнення мети, не враховують специфічних особливостей та підвищених вимог до конфіденційності, безпеки, відповідальності та регулювання, характерних для сфери національної безпеки.

Проблемою є відсутність окремого законодавства чи спеціалізованих розділів у чинних актах, які деталізували б порядок, умови та форми ДПП у сфері національної безпеки, що створює юридичну невизначеність та підвищені ризики для потенційних приватних партнерів, особливо в умовах війни та майбутнього відновлення країни. Аргументовано, що ДПП у сфері національної безпеки в Україні ґрунтується на досвіді протидії російській агресії, є необхідним за сучасних безпекових умов, має перспективи для розвитку, вимагає вдосконалення законодавчої бази та спільного розроблення конкретних заходів партнерства.

Комплексний аналіз сучасних тенденцій розвитку ДПП у сфері національної безпеки (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) підтвердив важливість ДПП в умовах зростання геополітичної напруженості, гібридних війн та кіберзагроз.

Встановлено, що окреслені тенденції можуть зазнавати значних змін у сучасних умовах. Виклики сьогодення та складні обставини розвитку всіх секторів економіки вимагають постійного переосмислення цілей та пошуку оперативних рішень, що впливає на можливості реалізації існуючих проєктів ДПП та мотивацію до створення нових. Однак, формування синергетичних систем взаємодії між основними суб'єктами ДПП у сфері національної безпеки сьогодні є надзвичайно важливою діяльністю, спрямованою на підвищення ефективності функціонування системи національної безпеки та її відновлення у воєнний і післявоєнний періоди.

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 та їхні ініціативи забезпечують інноваційний імпульс та конкурентоспроможність 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 Defence-tech та його привабливість для інвестиційних фондів за наявності сприятливих умов.

Основні результати другого розділу представлено у наукових публікаціях [37; 40; 42; 193; 200].

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Розвиток організаційно-правового забезпечення державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки

Однією з ключових причин поточного неефективного функціонування ДПП в Україні, зокрема у сфері національної безпеки, є недостатня інституційна спроможність держави та її органів, що проявляється у недоліках законодавства, відсутності чітких механізмів координації та належного управлінського досвіду.

Перш, ніж перейти до окреслення напрямків розвитку організаційно-правового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки, варто зупинитися на проблемах та прогалинах в організаційному забезпеченні та в законодавчому регулюванні ДПП у сфері національної безпеки. Опираючись на дослідження, проведені нами у 1 та 2 розділах роботи, наведемо деякі узагальнення.

Державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки є ключовим інструментом для мобілізації ресурсів, залучення інновацій та підвищення ефективності у складних умовах, особливо під час війни та повоєнного відновлення. Проте його організаційне забезпечення стикається з низкою проблем та викликів (табл. 3.1).

Для більшої чіткості надамо короткий коментар. Щодо існуючого законодавства, очевидно, воно не завжди адекватно враховує специфіку безпекового сектору, що створює прогалини та невизначеність для потенційних приватних партнерів. Численні погодження та затягування процесів є стримуючими факторами для інвестицій та реалізації проєктів ДПП, а нечітке розмежування відповідальності між державою та приватним сектором у випадку непередбачуваних обставин (наприклад, воєнних дій) підвищує ризики для приватного інвестора. У даному контексті варто наголосити, що специфіка національної безпеки передбачає певні обмеження щодо доступу до чутливої

інформації, а це може ускладнювати належну оцінку проєктів та планування для приватного сектору.

Таблиця 3.1

**Проблеми та виклики організаційного забезпечення ДПП у сфері
національної безпеки**

Проблеми організаційного забезпечення ДПП у сфері національної безпеки	Характеристика
Недосконалість нормативно-правової бази	Відсутність чіткого визначення сфер застосування ДПП у національній безпеці; складність дозвільних процедур та регуляторних бар'єрів; невизначеність щодо розподілу ризиків та відповідальності; обмеження щодо доступу до інформації; необхідність адаптації законодавства до умов воєнного стану та повоєнного відновлення.
Інституційні та управлінські виклики	Відсутність єдиної координаційної структури; брак кваліфікованих кадрів; низький рівень довіри; корупційні ризики; проблеми з моніторингом та оцінкою.
Фінансово-економічні проблеми	Обмеженість фінансових ресурсів держави; високі інвестиційні ризики для приватного сектору; проблеми з оцінкою рентабельності та термінів окупності; доступ до міжнародного фінансування.
Технологічні та інноваційні аспекти	Швидкий розвиток технологій; забезпечення кібербезпеки.
Соціальні та суспільні аспекти	Суспільна підтримка та прийняття; захист національних інтересів.

Примітка: складено автором

Що стосується інституційних та управлінських викликів, зауважимо, що не завжди існує ефективний механізм координації та взаємодії між різними державними органами (Міноборони, МВС, СБУ, тощо) та приватним сектором. Історично склалася певна недовіра між державним та приватним сектором, особливо у чутливих сферах, якою і є сфера національної безпеки, що може перешкоджати налагодженню ефективного партнерства. Варто згадати і про недостатність фахівців у державних органах, які мають досвід та знання у сфері ДПП та специфіці безпекового сектору, що ускладнює підготовку та реалізацію проєктів. А відсутність належних механізмів моніторингу та оцінки ефективності проєктів ДПП у сфері національної безпеки може призвести до проблем з моніторингом та їх оцінкою.

В умовах обмеженого бюджету з боку держави може бути проблематично забезпечити певні гарантії та співфінансування проєктів ДПП. Особливо в умовах воєнного стану та нестабільності, приватні інвестори стикаються з підвищеними ризиками втрати капіталу або неотримання очікуваної прибутковості.

У сфері національної безпеки технології змінюються дуже швидко, що вимагає постійної адаптації та впровадження інноваційних рішень. Саме тому ДПП має бути гнучким для інтеграції новітніх розробок. Проєкти ДПП у сфері національної безпеки потребують особливої уваги до питань захисту інформації та інфраструктури в умовах зростання кіберзагроз.

При реалізації проєктів ДПП у сфері національної безпеки необхідно чітко дотримуватися балансу між залученням приватного капіталу та забезпеченням пріоритету публічних інтересів та збереженням суверенітету. Отож, важливо забезпечити прозорість та відкритість проєктів ДПП, щоб уникнути неприйняття проєкту суспільством.

Вважаємо доречним також окреслити ключові проблеми та прогалини у правовому забезпеченні ДПП у сфері національної безпеки, опираючись на дослідження (п.2.1) сучасного стану організаційно-правового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки. Незважаючи на наявність загального законодавства про ДПП, його застосування до сфери національної безпеки стикається з низкою ключових проблем, а саме:

- відсутність спеціалізованого законодавства для ДПП у сфері національної безпеки. Існуючі закони не враховують у повному обсязі особливості, вимоги та ризики, пов'язані з діяльністю у сферах оборони, безпеки, критичної інфраструктури та кібербезпеки. Це створює правову невизначеність і може бути стримуючим фактором для потенційних інвесторів;

- недостатній облік питань державної таємниці та конфіденційної інформації. Проєкти у сфері національної безпеки часто передбачають доступ до конфіденційної інформації, а чинне законодавство про ДПП не містить

достатньо чітких механізмів та гарантій щодо захисту такої інформації при взаємодії з приватним сектором;

- складність регулювання розподілу ризиків, так як у сфері національної безпеки ризики можуть бути надзвичайно високими та непередбачуваними (військові дії, кібератаки, терористичні загрози). Чинне законодавство про ДПП не завжди адекватно врегульовує розподіл таких специфічних ризиків між державою та приватним партнером, що може відлякувати приватні інвестиції;

- проблеми з ідентифікацією та класифікацією об'єктів, що є важливими для національної безпеки. Необхідно чітко визначити, які саме об'єкти (військові об'єкти, об'єкти критичної інфраструктури, оборонні підприємства) можуть бути об'єктами ДПП і за яких умов;

- відсутність спеціальних механізмів контролю та нагляду. З урахуванням специфіки сфери національної безпеки, необхідні посилені механізми державного контролю та нагляду за реалізацією проєктів ДПП, які б виходили за рамки стандартного фінансового аудиту та охоплювали безпекові аспекти;

- питання іноземних інвестицій та контролю потребує окремого регулювання щодо вимог до їхньої благонадійності, механізмів контролю за іноземним впливом та захисту національних інтересів;

- необхідність адаптації до міжнародних стандартів та практик. Оскільки Україна прагне до інтеграції в європейські та євроатлантичні структури, законодавство про ДПП у сфері національної безпеки повинно бути адаптованим до найкращих міжнародних практик, що дозволить залучати міжнародні інвестиції та технології.

В процесі впровадження ДПП у сфері національної безпеки, слід виокремлювати різні види та напрямки забезпечення, які в сукупності створюють умови для ефективної співпраці. Ці види забезпечень можна класифікувати за їхньою природою та функціональним призначенням. Складові забезпечення ДПП у сфері національної безпеки узагальнені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Складові забезпечення ДПП у сфері національної безпеки

Примітка: складено автором

Деталізуємо, як визначені компоненти забезпечення ДПП впливають на національну безпеку.

Нормативно-правове забезпечення ДПП у сфері національної безпеки - це сукупність законів, підзаконних актів, нормативних документів та міжнародних угод, які регулюють співпрацю між державними органами та приватним сектором задля досягнення цілей національної безпеки.

Нормативно-правове забезпечення ДПП у сфері національної безпеки є фундаментальною передумовою ефективності та легітимності співпраці між державними інституціями та приватним сектором, оскільки воно формує систему правових норм, що регулюють залучення приватного капіталу, технологій та експертизи до реалізації стратегічних безпекових проєктів. Його першочергова важливість полягає у гарантуванні національного суверенітету та контролю над критичними активами, забезпеченні конфіденційності інформації з обмеженим доступом, чіткому розподілі відповідальності та ризиків між партнерами, а також у стимулюванні інвестицій та інновацій через створення прозорого та передбачуваного інвестиційного клімату. Таким чином, міцне правове поле не тільки мінімізує корупційні ризики та зловживання, а й забезпечує належний рівень безпеки та стійкість у реагуванні на сучасні загрози,

роблячи ДПП життєздатним інструментом зміцнення обороноздатності та національної стійкості.

Маїсурадзе М. Ю. провів комплексний аналіз нормативно-правової бази, що регулює сферу ДПП. Він виявив правову неоднозначність, для усунення якої необхідно доопрацювати окремі закони, розробити національну програму ДПП та визначити єдиний орган держуправління на регіональному (місцевому) рівні для координації питань ДПП [85].

Натомість, у своїй роботі Штурба А. В. показав, що успішність проєктів ДПП мало залежить від їх нормативно-правового забезпечення. Це дозволяє переключити увагу на інші аспекти розвитку ДПП в Україні. Однак, автор не конкретизує ці пріоритетні напрямки, лише зазначаючи потребу «сконцентрувати усі трудові та фінансові ресурси, що виділяються на розвиток ДПП в Україні, на розв'язання інших проблем у цій сфері» [181].

Організаційне забезпечення ДПП у сфері національної безпеки - це сукупність структур, процесів, механізмів та управлінських рішень, що створюються та функціонують для ефективної координації та реалізації проєктів співпраці між державними органами та приватним сектором з метою досягнення цілей національної безпеки. Зазначимо, що універсальних, жорстко визначених єдиних стандартів і критеріїв щодо організаційної структури управління проєктами ДПП (особливо у такій специфічній сфері, як національна безпека) немає [109].

Однак, існують загальноприйняті принципи, найкращі практики та рамкові методології, які адаптуються до конкретних умов проєкту та країни. Ефективне організаційне забезпечення гарантує, що правові норми не залишаються лише на папері, а перетворюються на дієві інструменти. Воно створює прозору, керовану та безпечну систему для реалізації складних проєктів ДПП у сфері національної безпеки, мінімізуючи бюрократичні перешкоди, запобігаючи зловживанням та забезпечуючи досягнення стратегічних цілей держави.

Під інституціональним забезпеченням ДПП у сфері національної безпеки розуміємо комплексну систему формальних та неформальних інститутів, а також

організаційних структур, що взаємодіють для створення сприятливого середовища, ефективного функціонування та розвитку співпраці між державним і приватним секторами задля досягнення стратегічних цілей у сфері національної безпеки. Воно не обмежується лише правовими актами чи організаціями, а охоплює всю архітектуру взаємодії та правил гри, які формують довіру, прозорість, відповідальність та ефективність співпраці між державою та бізнесом для забезпечення безпеки країни.

Згідно рекомендацій, висловлених у [103] інституціональне середовище застосування ДПП для розвитку інфраструктури формують: регуляторні інститути (Конституція України, урядові програми, закони, нормативно-правові акти стосовно ДПП, міжнародні угоди), конструктивні інститути (Міністерства, проектні офіси, інститут взаємодії між органами державної влади), інвестиційні інститути (Міжнародні фінансові організації, Міжнародні інвестиційні банки, бюджетні кошти, цільове фінансування, субсидування, приватні інвестиції, проектне фінансування).

Інституційне забезпечення, що є частиною інституціонального – це сукупність конкретних організацій та розроблених ними внутрішніх процедур, механізмів управління, комунікаційних каналів і систем контролю, які функціонують для безпосередньої реалізації та моніторингу проєктів державно-приватного партнерства з метою забезпечення національної безпеки.

На думку авторів [42, 103] інституційне середовище для впровадження механізму ДПП в Україні є сформованим і має елементи ієрархічності, причому кожен рівень ієрархії має своїх учасників, яких представлено регуляторними інститутами, що визначають норми відносин, прав і зобов'язання учасників, а також конструктивними та інвестиційними інститутами, що реалізують ці норми. Разом з тим, інституційне забезпечення ДПП у сфері національної безпеки в Україні потребує суттєвого удосконалення. Сфера національної безпеки є динамічною, стикається з новими викликами, особливо в умовах повномасштабної війни та потреби швидкої трансформації оборонного та безпекового сектору.

На нашу думку, слід розмежовувати поняття інституціонального та нормативно-правового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки, хоча вони й повинні бути взаємоузгоджені. Згідно з дослідженням Степанової О. В. [167], інституціональна складова відіграє ключову роль у практичній реалізації методологічних засад, визначених у законодавчих та нормативно-правових актах, що стосуються функціонування окремих галузей економіки та соціальної сфери.

Зв'язок між нормативно-правовим та інституціональним забезпеченням ДПП детально розглянуто в праці Гриценко Л. Л. Узагальнюючи основні етапи державно-приватного партнерства, автор виділяє таку послідовність: спершу формується нормативно-правова база ДПП та її узгодження з чинним законодавством, потім створюються спеціалізовані структури з питань управління ДПП. Далі відбувається дослідження наявних та залучення нових джерел фінансування, і насамкінець – створення комплексної системи управління ДПП [26].

На думку Тараш Л. І. та Петрової І. П., інституціональне забезпечення ДПП має включати низку ключових напрямків, серед яких: вдосконалення нормативно-правової бази шляхом усунення законодавчих перешкод та врахування міжнародного досвіду у ДПП; формування різноманітних інститутів (фінансових, нефінансових, експертних, освітніх); розвиток ефективних організаційних механізмів для впровадження проєктів ДПП; а також цілеспрямований вплив на фактори, що сприяють розвитку державно-приватного партнерства [171]. Отже, ці автори розглядають інституціональне забезпечення як ширше поняття, що охоплює елементи нормативно-правового (розвиток законодавства) та організаційного (система управління, механізми реалізації проєктів) характеру.

Фінансово-економічне забезпечення ДПП у сфері національної безпеки формує система управлінських, організаційних та правових заходів, спрямованих на залучення, акумулювання, ефективне використання та управління як державними, так і приватними фінансовими ресурсами для

реалізації спільних проєктів, що мають на меті зміцнення обороноздатності, кібербезпеки, захисту критичної інфраструктури та інших аспектів національної безпеки.

Як стверджує Шулюк Б, «національна практика свідчить про невідкладну потребу в систематичному вдосконаленні та розробленні новітніх фінансових інструментів. Ці інструменти мають бути спрямовані на стимулювання інноваційно-інвестиційної активності в рамках державно-приватного партнерства» [182].

Для ефективного розвитку фінансового забезпечення ДПП на місцевому рівні необхідно вирішити проблему дефіциту методично підготовлених спеціалістів у сфері інвестиційної діяльності. За словами А. Павлюк і Д. Ляпіна, «діяльність працівників, насамперед, спрямована на перерозподіл бюджетних коштів, виділених на інвестиційну діяльність, а не на створення сприятливих умов для залучення приватного капіталу в реальний сектор економіки» [108].

Удосконалення законодавчих умов для фінансового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки розкриє потенціал для швидкого відновлення та розвитку економічної інфраструктури, одночасно підтримуючи та розширюючи діяльність приватного бізнесу. Як стверджують Є. Матвіїшин та Ю. Вершигора, «необхідним кроком для втілення плану відновлення країни є створення відповідної фінансової структури у співпраці з ЄС, країнами-донорами та фінансовими інститутами» [92]

Зрозуміло, що для забезпечення сталого фінансового механізму державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки життєво необхідна тісна співпраця з фінансовими та нефінансовими інститутами. Це партнерство дозволить залучити приватні інвестиції для розвитку пріоритетних галузей та соціальної інфраструктури, що, у свою чергу, суттєво підвищить ефективність бюджетних витрат.

Кадрове забезпечення ДПП у сфері національної безпеки включає заходи, спрямовані на формування, розвиток, ефективне використання та утримання висококваліфікованого персоналу, що володіє необхідними знаннями, навичками

та компетенціями для успішної імплементації та управління спільними проєктами держави та приватного сектору у сфері національної безпеки.

Погоджуємося з думкою авторів Карого О., І. Процака К.В., Мавріна А.О., які серед недоліків і упущень у процесі реалізації ДПП в Україні називають «проблеми в співробітництві та довірі між партнерами, складне й суперечливе законодавство у цій сфері, відсутність доступних фінансових ресурсів, а також недостатня фаховість публічного партнера для підготовки відповідних проєктів є основними перешкодами» [58].

Зазначимо, що експертиза проєктів ДПП потребує підготовки та залучення кваліфікованих фахівців у державних органах, які володіють знаннями та досвідом у сфері ДПП, управління проєктами, фінансів, права та національної безпеки. Також для підвищення кваліфікації персоналу, що працює з проєктами ДПП, необхідною є організація спеціалізованого навчання, навчальних програм та тренінгів.

Технологічне забезпечення ДПП у сфері національної безпеки забезпечує інтеграцію, розробку, впровадження, експлуатацію та модернізацію передових технологій та науково-технічних рішень через спільну діяльність держави та приватного сектору.

Україна, що перебуває в умовах повномасштабної війни, вимушена постійно адаптуватися до новітніх загроз та швидко розвивати свій оборонний потенціал. Саме тому технологічне забезпечення ДПП у сфері національної безпеки сьогодні є критично важливим, адже воно дозволяє державі не просто залучати провідні технології та інновації приватного сектору, а й суттєво прискорювати їхню розробку, впровадження та масштабування для забезпечення життєво необхідної технологічної переваги на полі бою, у кіберпросторі та для захисту критичної інфраструктури, що є вирішальним фактором для ефективної протидії агресії та забезпечення виживання і розвитку країни.

У своїй роботі Кудінов С.С. зазначає, що ДПП сприяє активному використанню передових технологічних рішень та інновацій. Приватний сектор,

маючи доступ до найсучасніших розробок, може значно покращити та оптимізувати ефективність системи національної безпеки [79].

Інноваційне забезпечення ДПП у сфері національної безпеки сприяє генерації, розробці, впровадженню та ефективному використанню новітніх ідей, технологій, методів та рішень через спільну діяльність державного та приватного секторів. Його головна мета – забезпечити постійний технологічний та організаційний розвиток для зміцнення обороноздатності, кіберстійкості, здатності до швидкого реагування на загрози та підвищення загальної ефективності безпекової системи держави.

Розум Г. М. вказує на те, що «сьогодні перед державою стоїть завдання вироблення конкретних процедур застосування цих інструментів та їх апробації на пілотних проєктах державно-приватного партнерства. Це, зокрема, має на меті стимулювання участі бізнесу у процесах створення та використання інновацій» [147].

Стаття [205] сфокусована на викликах і можливостях ДПП та питаннях інновацій, що часто є невід'ємною частиною покращення співпраці для забезпечення національної безпеки.

Очевидно, що у сучасному контексті, коли національна безпека визначається швидкістю адаптації до динамічних загроз та технологічними проривами, інноваційне забезпечення ДПП є фундаментальним імперативом. Воно дозволяє державі інтегрувати гнучкість, креативність та передові розробки приватного сектору, забезпечуючи критично важливу технологічну перевагу та підвищуючи адаптивність та резистентність усієї системи національної безпеки. Це не лише оптимізує використання обмежених державних ресурсів шляхом залучення приватних інвестицій та зниження ризиків, але й створює синергетичний ефект, що є життєво необхідним для ефективної протидії сучасним гібридним загрозам та формування стійкої оборонно-промислової бази країни.

Ще однією важливою складовою забезпечення ДПП у сфері національної безпеки є інформаційне забезпечення, що спрямоване на збір, обробку,

зберігання, аналіз, розповсюдження та захист необхідної інформації. Його мета полягає у забезпеченні всіх учасників ДПП своєчасними, достовірними, повними та релевантними даними для ефективного прийняття рішень, координації дій та успішної реалізації спільних проєктів, що зміцнюють національну безпеку.

Важливість інформаційного забезпечення ДПП у сфері національної безпеки обумовлена необхідністю фундаментального підґрунтя для прийняття ефективних рішень, оскільки точні та своєчасні дані є запорукою успіху проєктів і запобігають катастрофічним наслідкам. Воно також забезпечує суворий захист конфіденційної інформації та державної таємниці, мінімізуючи ризики витоків та компрометації національних інтересів [214].

У цьому контексті варто згадати статтю [155], де автором аналізується поточний стан кіберпростору України та проблеми розвитку ДПП у цій сфері. Згадується про важливість чіткої системи та встановленої комунікації між державним і приватним секторами та підвищення рівня обізнаності серед операторів основних послуг, громадян, що є безпосередньо пов'язано з інформаційним забезпеченням.

Належне інформаційне забезпечення підвищує прозорість і довіру між партнерами, знижуючи корупційні ризики та стимулюючи залучення інвестицій. Зрештою, воно гарантує оперативність та координацію дій усіх учасників ДПП, створюючи єдиний інформаційний простір, що життєво необхідно для швидкого та адекватного реагування на динамічні виклики сьогодення, особливо в умовах воєнних дій.

У контексті ДПП у сфері національної безпеки, забезпечення безпеки є наскрізною, всеохоплюючою та пріоритетною специфічною складовою, що виходить далеко за межі звичайної фізичної охорони. Це комплексна система заходів, яка інтегрує кібербезпеку, захист інформації (включно з державною таємницею), фізичну та кадрову безпеку, а також технологічну та економічну безпеку. Її виняткова важливість полягає в тому, що будь-який компроміс у цій сфері може мати прямі катастрофічні наслідки для суверенітету та обороноздатності держави, роблячи безпеку не просто функцією, а сутнісною

умовою та головним критерієм успішності будь-якого проекту ДПП у цьому секторі.

У багатьох наукових працях акцентовано увагу на взаємодії держави та приватного сектору для забезпечення національної безпеки, аналізується чинне законодавство у сфері національної безпеки та ДПП, робиться висновок про його невідповідність сучасним потребам та наголошується на важливості правової визначеності для ефективності ДПП, а також розглядається значення ДПП для захисту національної безпеки, зокрема в галузях ІТ-технологій, кібербезпеки та озброєнь [70, 79, 89].

Таким чином, розглянуті нами види забезпечень є взаємопов'язаними та формують комплексну систему підтримки ДПП у сфері національної безпеки, дозволяючи реалізувати складні та довгострокові проекти в умовах війни та підвищених ризиків задля забезпечення синергетичного ефекту та досягнення стратегічних цілей національної безпеки.

Як зазначає Косач І.А., «державно-приватне партнерство є синергетичною системою, яка здатна комбінувати взаємодоповнюючі елементи функціональних потенціалів та ресурси інтегрованих суб'єктів. Це забезпечує прирістний характер економічних результатів» [66].

Для ефективного функціонування та стратегічного розвитку ДПП, особливо у сфері національної безпеки, ми вважаємо за доцільне застосувати системно-синергетичний підхід. Цей підхід дозволяє аналізувати ДПП як цілісну систему, вивчаючи процеси самоорганізації, синергетичні ефекти та складні взаємозв'язки між його складовими. На нашу думку, методологія синергетики, що досліджує загальні закономірності розвитку будь-яких систем, може бути ефективно застосована для вдосконалення функціонування та підвищення ефективності процесів ДПП.

Беручи за основу дослідження ефекту синергії Косач І. [66], поглибимо його, зосередившись на ефекті синергії, що виникає в системі ДПП у сфері національної безпеки і може мати різноманітну природу, а саме:

- оперативно-адаптивний синергізм, що є результатом більш ефективного використання виробничих потужностей суб'єктів ДПП;
- інноваційно-інвестиційний синергізм, що є наслідком інтеграції інноваційно-інвестиційних ресурсів суб'єктів;
- функціонально-інституціональний синергізм, який забезпечується вдосконаленням системи управління об'єктом ДПП;
- спадково-організаційний синергізм, що забезпечується злагодженістю та правонаступністю командних дій;
- операційно-цільовий синергізм, який проявляється у збільшенні фінансових та інших можливостей з розроблення, виробництва і збуту продукції з мінімізацією витрат на організацію взаємодії із зовнішнім середовищем у результаті реалізації проєкту ДПП;
- синергізм безпеки, що полягає в розподілі ризиків і зниженні їх впливу на загальний результат.

Таким чином, запропонований системно-синергетичний підхід ґрунтується на таких фундаментальних засадах:

- державно-приватне партнерство розглядається як синергетична система, що володіє унікальною здатністю комбінувати взаємодоповнюючі функціональні потенціали та ресурсні можливості інтегрованих суб'єктів, що сприяє досягненню ефекту, який перевищує просту суму індивідуальних вкладів;
- процес формування партнерства має чітко визначений цільовий характер, головна мета якого полягає у створенні оптимальних умов для відтворення, подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності даної системи.

На основі детального аналізу визначених складових ДПП у сфері національної безпеки, та застосування принципу системно-синергетичного підходу, пропонуємо наступне визначення ДПП у сфері національної безпеки: ДПП у сфері національної безпеки – це складна, багатоаспектна система колективної безпеки, яка досягає своєї ефективності, спроможності та стійкості за допомогою синергетичного співпадіння національних інтересів держави,

економічних інтересів приватного бізнесу та безпекових потреб громадянського суспільства.

Узагальнення проблем та прогалин в організаційному забезпеченні та в законодавчому регулюванні ДПП у сфері національної безпеки, дозволяє нам окреслити напрямки розвитку організаційно-правового забезпечення ДПП у зазначеній сфері.

Як не одноразово нами зазначалося, в Україні правове регулювання ДПП наразі здійснюється переважно двома ключовими законами. Це Закон України № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство», ухвалений у 2010 році та відтоді суттєво доопрацьований численними змінами, а також більш специфічний Закон України «Про концесії», чинна редакція якого була прийнята у 2019 році, замінивши попередні версії, що діяли з 1990-х років. До нього також внесено певні корективи [120, 122].

Оскільки ці законодавчі акти розроблялися в різні періоди, вони досі не досягли повної синхронізації. Ця неузгодженість створює перешкоди для ефективного застосування механізмів ДПП у сучасних умовах. Тому, для забезпечення більш дієвої реалізації ДПП, особливо в контексті забезпечення національної безпеки, назріла необхідність внесення подальших законодавчих змін.

Ці зміни є критично важливими, оскільки механізми ДПП наразі фактично не функціонують в країні. Така ситуація зумовлена не лише війною, а й недосконалістю чинної законодавчої бази, що регулює його застосування.

Зазначимо, що у липні 2022 року до ВРУ був внесений законопроект №7508 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України», мета якого вдосконалити механізми ДПП [117].

Цей законопроект пропонує важливі зміни ДПП у сфері національної безпеки, зокрема:

- дозвіл на ДПП в оборонних проєктах. Чинне законодавство прямо забороняє реалізацію оборонних проєктів через механізм ДПП. Законопроект №7508 запроваджує таку можливість, що може значно посилити спроможності України у виробництві зброї;

- особливості визначення приватного партнера. Передбачається, що особливості визначення приватного партнера для ДПП у сфері безпеки та оборони встановлюватимуться Кабінетом Міністрів України;

- спрощення та уніфікація процесів. Законопроект має на меті спростити та уніфікувати процеси підготовки ДПП-проєктів, а також запровадити електронну систему закупівель;

- змішане фінансування. Запроваджується можливість змішаного фінансування проєктів, де частину інвестицій приватному партнеру можна буде відшкодовувати через гранти;

Зазначені зміни є ключовими інструментами для повоєнної відбудови та залучення приватних інвестицій у проєкти ДПП.

Однак, аналіз законопроекту №7508 [117] щодо ДПП у сфері національної безпеки виявляє не тільки позитивні зрушення, а й потенційні недоліки, які потребують подальшого доопрацювання (табл. 3.2).

Врахування цих пропозицій дозволить не лише ефективно залучати приватні інвестиції в оборонний сектор, а й гарантувати високий рівень безпеки та прозорості такого партнерства.

З огляду на вищезазначене, виникає гостра потреба у подальшому ретельному доопрацюванні законопроекту, аби ухвалити такий Закон про ДПП, який максимально збалансує інтереси держави, бізнесу та суспільства у сфері національної безпеки, особливо в критично важливому секторі озброєння та військової техніки.

Таблиця 3.2

Недоліки та пропозиції для удосконалення законопроекту № 7508 у контексті
ДПП у сфері національної безпеки

Проблемні аспекти та обмеження	Пояснення	Пропозиції для удосконалення	Пояснення
Недостатня конкретизація та делегування повноважень КМУ	Законопроект передбачає, що особливості визначення приватного партнера у сфері безпеки та оборони встановлюватимуться КМУ. Це створює ризик надмірної урядової дискреції та потенційної непрозорості, оскільки ключові деталі можуть бути визначені підзаконними актами, які менш доступні для громадського контролю та швидкої зміни	Деталізація законодавчих норм	Внести до тіла закону (або у чіткі, обов'язкові до виконання додатки до нього) детальніші критерії та процедури відбору приватних партнерів для оборонних проєктів, мінімізуючи простір для суб'єктивних рішень КМУ
Захист державної таємниці та конфіденційної інформації	Хоча законопроект відкриває шлях для ДПП в оборонній сфері, він може недостатньо деталізувати механізми захисту державної таємниці, інформації з обмеженим доступом та комерційної таємниці приватних партнерів, що буде оброблятися в рамках співпраці. Існуючі загальні норми можуть бути неадекватними для високих ризиків, пов'язаних з оборонним сектором	Посилення механізмів захисту інформації	Розробити спеціальний розділ або окремий підзаконний акт, присвячений вимогам до інформаційної та кібербезпеки у ДПП в оборонній сфері
Визначення відповідальності та розподілу ризиків:	Проекти ДПП у сфері національної безпеки несуть у собі значні ризики (військові, технологічні, фінансові, операційні). Законопроект може бути недостатньо конкретним щодо розподілу цих ризиків між державою та приватним партнером, особливо у випадках форс-мажору (наприклад, подальші воєнні дії, руйнування)	Чіткий розподіл ризиків та державної підтримки	Деталізувати моделі розподілу фінансових, операційних, технологічних та політичних ризиків для різних типів оборонних ДПП-проєктів
Специфіка військових	Законопроект може не враховувати або недостатньо	Адаптація до міжнародних	Інтегрувати положення щодо обов'язкового

стандартів та сертифікації	деталізувати процедури адаптації приватних виробничих процесів до військових стандартів (наприклад, стандарти НАТО), сертифікації оборонної продукції та контролю якості, що є критичним для сфери безпеки	стандартів та вимог НАТО	дотримання військових стандартів та процедур сертифікації продукції за стандартами НАТО у проектах ДПП, де це можливо та доцільно
Інституційний потенціал та кадрове забезпечення	Відкриття оборонної сфери для ДПП вимагає значного посилення інституційного та кадрового потенціалу державних органів. Недостатня кількість кваліфікованих фахівців у державному секторі, що мають досвід у ДПП, знають специфіку оборони та володіють навичками роботи з приватним сектором, може стати "вузьким місцем"	Розвиток кадрового потенціалу	Започаткувати державні програми навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців, які працюватимуть з ДПП у сфері безпеки, зосередившись на юридичних, фінансових, технічних аспектах та питаннях безпеки

Примітка: складено автором на основі [117]

Зауважимо, що у більшості європейських країн сектор безпеки включає приватні організації сектору безпеки: охоронні підприємства, недержавні служби безпеки, приватні оборонно-промислові компанії тощо, а також цивільні організації, які досліджують безпекове середовище чи надають консультації з відповідних питань: громадські організації, аналітичні й дослідні центри, засоби масової інформації певної спрямованості, волонтери й волонтерські рухи тощо.

Як зазначають Маркєєва О.Д. та Розвадовський Б.Л., «наразі безпека бізнесу та корпоративна безпека, як об'єкти захисту, перебувають поза межами законодавства, що регулює цілі та засади національної безпеки. Це означає, що приватний інтерес не розглядається в контексті забезпечення національної безпеки. Априорі вважається, що держава та корпорації мають різні безпекові інтереси. Однак, це є нелогічним, адже доброчесний бізнес зацікавлений у стабільності державних інститутів» [31].

На сьогодні в Україні механізм ДПП у сфері національної безпеки залишається законодавчо неврегульованим. Зокрема, чинний Закон України

«Про державно-приватне партнерство» [120] поширюється виключно на правовідносини, що стосуються об'єктів нерухомості та інфраструктури (зокрема, концесій).

Відповідно, поза правовим полем ДПП наразі перебуває низка специфічних видів діяльності, критично важливих для національної безпеки. До них належать охоронна та детективна діяльність, розвідка, військовий консалтинг, а також правоохоронна, контррозвідувальна та антитерористична діяльність.

Впровадження ДПП у військовій та оборонній сферах, а також у галузі військового будівництва, потребує значної державної підтримки. Досвід протистояння російській агресії переконливо демонструє готовність приватного сектору інвестувати власний капітал у розробку та виробництво озброєння для Збройних Сил України. Приватні підприємці самостійно ідентифікують потреби військових, фінансують створення нових зразків озброєння та військової техніки, приймаючи на себе значні фінансові ризики, та очікують подальшого державного замовлення на свою продукцію.

В дослідженнях Інституту стратегічних досліджень [31] акцентовано увагу на тому, що для ефективної участі приватного сектору економіки у забезпеченні оборонних потреб держави необхідно забезпечити його доступ до змісту державного оборонного замовлення. Передовий досвід країн НАТО, де публікується десятирічний план закупівлі озброєнь у вільному доступі, демонструє значні переваги. Така практика дозволяє приватним компаніям стратегічно планувати власну науково-технічну діяльність, здійснювати підготовку кваліфікованих кадрів, оптимізувати виробничі процеси, налагоджувати ефективну взаємодію з контрагентами та постачальниками складників і сировини, а також посилювати свої позиції на міжнародному ринку озброєнь. Відповідно, в Україні також необхідно законодавчо закріпити можливість укладення довгострокових контрактів (до 5 років) на розробку складних систем озброєння. Це забезпечить ритмічне та стабільне фінансування

таких проєктів протягом зазначеного періоду, незалежно від специфіки перебігу фінансового року в Україні.

Разом з тим, незважаючи на наявну законодавчу базу, ДПП у сфері національної безпеки має низку специфічних особливостей (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Особливості правового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки

Особливості	Характеристика
Традиційна монополія держави	Сфера національної безпеки історично розглядалася як виняткова прерогатива держави. Це створює певні бар'єри та потребує глибокого переосмислення ролі приватного сектору
Непряме регулювання	Чинний Закон України «Про державно-приватне партнерство» безпосередньо не передбачає його реалізації у сфері національної безпеки. Це означає, що для ефективного впровадження ДПП у цій сфері необхідно внести зміни до законодавства.
Стратегічний характер	Проекти ДПП у сфері національної безпеки є довгостроковими та мають стратегічне значення для держави. Це вимагає особливого підходу до планування, фінансування та контролю.
Високі ризики	Національна безпека пов'язана з підвищеними ризиками, включаючи конфіденційність інформації, критичну інфраструктуру, військові технології тощо. Розподіл цих ризиків між державним і приватним партнерами є складним питанням, що потребує детального правового регулювання та механізмів управління ризиками.
Бюджетне забезпечення	Існує прогалина в чинному бюджетному законодавстві щодо належних бюджетних механізмів державної підтримки проєктів ДПП, що може бути істотним ризиком для інвесторів, особливо в таких критично важливих галузях, як національна безпека.
Конфіденційність та контроль	Залучення приватного сектору до проєктів, пов'язаних з національною безпекою, вимагає чітких механізмів забезпечення конфіденційності, захисту інформації та держконтролю за діяльністю приватних партнерів.
Кібербезпека	Кібербезпека одна з найактуальніших сфер застосування ДПП у національній безпеці. Тут спостерігається активна співпраця між державними органами та приватними компаніями, але також виникають питання щодо обміну інформацією, довіри та ролі приватного сектору у захисті державних інформаційних ресурсів. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України", закладає основи для такої співпраці, але механізми ДПП ще потребують подальшого розвитку.
Відсутність єдиних підходів	Наразі відсутній єдиний підхід до форм співпраці між державними установами та приватними компаніями у сфері національної безпеки, що ускладнює ефективний діалог та співробітництво.

Примітка: складено автором

Отже, зважаючи на всі особливості правового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки, пропонуємо розробити проєкт Закону України «Про

державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки», який має врахувати та врегулювати наступні аспекти:

- чітко визначити сфери застосування ДПП в національній безпеці, розширити перелік видів діяльності, де дозволено ДПП, включаючи оборонну промисловість, кібербезпеку, логістику, медичне забезпечення військ, інноваційні розробки, а також окремі аспекти правоохоронної, розвідувальної та контррозвідувальної діяльності, що не суперечать виключним повноваженням держави;

- врахувати підвищені ризики, притаманні сфері національної безпеки (воєнні, технологічні, конфіденційності), та розробити ефективні механізми їх розподілу між державою та приватним партнером, включаючи державні гарантії та компенсації;

- запровадити норми, що дозволяють укладати довгострокові контракти (понад 5 років) на розробку, виробництво та постачання критично важливих оборонних систем та послуг, забезпечуючи стабільне фінансування незалежно від щорічних бюджетних циклів;

- встановити прозорі процедури доступу приватного сектору до інформації щодо стратегічних потреб та планів державного оборонного замовлення (з урахуванням державної таємниці), наслідуючи кращі міжнародні практики, такі як публікація багаторічних планів закупівель;

- розробити детальні положення щодо забезпечення режиму секретності, захисту конфіденційної інформації та державної таємниці в рамках проєктів ДПП, а також механізми відповідальності за їх порушення;

- визначити чіткі механізми державного контролю та нагляду за реалізацією проєктів ДПП у сфері національної безпеки, включаючи процедури аудиту та моніторингу ефективності;

- передбачити державні стимули, фінансові інструменти та податкові пільги для приватних компаній, що інвестують у критично важливі для національної безпеки напрямки;

- врегулювати питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, залучених до реалізації проєктів ДПП у сфері національної безпеки, забезпечуючи відповідність їх компетенцій специфічним вимогам галузі;

- включити посилені антикорупційні механізми та вимоги до прозорості та відповідальності на всіх етапах реалізації проєктів ДПП у цій сфері.

Запропонований проєкт Закону України «Про державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки» спрямований на системне підвищення інституційної спроможності держави у співпраці з приватним сектором та громадянським суспільством задля посилення обороноздатності та безпеки.

Для посилення інституційної спроможності у реалізації проєктів ДПП у сфері національної безпеки, необхідно не лише внести зміни до чинного законодавства, а й створити нові функціональні структури. Зокрема, це може передбачати створення спеціалізованого агентства, відповідального за координацію, методологічну підтримку та контроль проєктів ДПП у сфері національної безпеки.

Створення Агентства державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки при Раді національної безпеки і оборони України підкреслює його високий статус, міжвідомчий характер і пріоритетність завдань національної безпеки та є логічним і стратегічно важливим кроком, що відповідає викликам сьогодення.

РНБО є координаційним центром з питань національної безпеки та оборони. Створення агентства при РНБО забезпечить прямий зв'язок з найвищим керівництвом держави, що є критично важливим для проєктів, які мають стратегічне значення. Сфера національної безпеки охоплює діяльність багатьох відомств (МОУ, СБУ, МВС, ДПСУ, СЗР, МЗС, Мінстратегпром, Мінфін тощо). РНБО має унікальну можливість забезпечити ефективну координацію між ними, що дозволить уникнути дублювання функцій та бюрократії.

Основні функції Агентства ДПП у сфері національної безпеки представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні функції Агентства ДПП у сфері національної безпеки

Функції	Основний зміст
Стратегічне планування та ідентифікація проєктів	Розробка та актуалізація довгострокових стратегій ДПП у сфері національної безпеки на основі аналізу поточних та майбутніх загроз. Визначення пріоритетних напрямків та секторів для застосування ДПП (наприклад, виробництво БПЛА, розвиток кіберзахисту, модернізація критичної інфраструктури, інноваційні військові технології). Ідентифікація конкретних проєктів ДПП, що відповідають потребам національної безпеки та мають потенціал для залучення приватних інвестицій.
Розробка політики та методології	Формування єдиних стандартів та методологій для оцінки, підготовки, реалізації та моніторингу ДПП-проєктів у сфері національної безпеки. Розробка типових контрактів, моделей розподілу ризиків та фінансових механізмів, адаптованих до специфіки безпекового сектору. Удосконалення нормативно-правової бази ДПП з урахуванням особливостей національної безпеки (наприклад, вимоги до секретності, доступ до технологій, контроль якості).
Експертиза та оцінка	Проведення комплексної експертизи проєктних пропозицій ДПП, включаючи економічну доцільність, технологічну спроможність, безпекові ризики та відповідність стратегічним цілям. Оцінка надійності та репутації потенційних приватних партнерів, проведення спеціальних безпекових перевірок
Координація та сприяння	Забезпечення координації між державними органами, приватним сектором та міжнародними партнерами на всіх етапах реалізації проєктів ДПП. Надання консультативної та методологічної підтримки учасникам ДПП, допомога у подоланні бюрократичних перешкод. Сприяння у залученні фінансових ресурсів та інвестицій для проєктів ДПП.
Моніторинг та контроль	Здійснення постійного моніторингу за виконанням умов договорів ДПП, дотриманням графіків, якістю продукції/послуг та цільовим використанням коштів. Контроль за дотриманням режиму секретності, захисту державної таємниці та інформаційної безпеки у рамках ДПП. Оцінка ефективності реалізованих проєктів та їхнього впливу на національну безпеку.
Інформаційно-аналітична діяльність	Збір, аналіз та розповсюдження актуальної інформації про можливості ДПП, кращі практики, успішні кейси та потенційні загрози. Ведення реєстру ДПП-проєктів у сфері національної безпеки.
Навчання та розвиток кадрів	Організація навчальних програм та тренінгів для фахівців, залучених до ДПП у безпековому секторі, з метою підвищення їхньої кваліфікації та обізнаності щодо специфічних вимог.

Примітка: розроблено автором

Функціонування Агентства при РНБО підвищить довіру до нього як з боку державних структур, так і з боку приватного сектору, особливо в питаннях

роботи з конфіденційною та таємною інформацією. У умовах війни та гібридних загроз швидкість реалізації проєктів ДПП є життєво важливою. Агентство при РНБО матиме доступ до швидших механізмів погодження та прийняття рішень.

Створення такого агентства при РНБО дозволить організувати та систематизувати процес ДПП у сфері національної безпеки, посилити інституційну спроможність держави ефективно управляти складними проєктами ДПП, забезпечуючи їх прозорість, ефективність та відповідність національним інтересам.

Таким чином, розвиток організаційно-правового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки є критично важливою передумовою для ефективного залучення приватного сектору та громадянського суспільства до зміцнення обороноздатності та стійкості держави, особливо в умовах сучасних викликів. Наше дослідження показало, 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.

3.2. Удосконалення моделей державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки на засадах інноваційного розвитку

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

Удосконалення моделей 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 моделей, 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 [41].

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. [163], 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.

Моделювання 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 [23].

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 сфері національної безпеки, 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 узагальнену модель розвитку партнерських відносин на засадах синергії та правонаступництва. Узагальнена модель ДПП у сфері національної безпеки представлена на рис. 3.2.

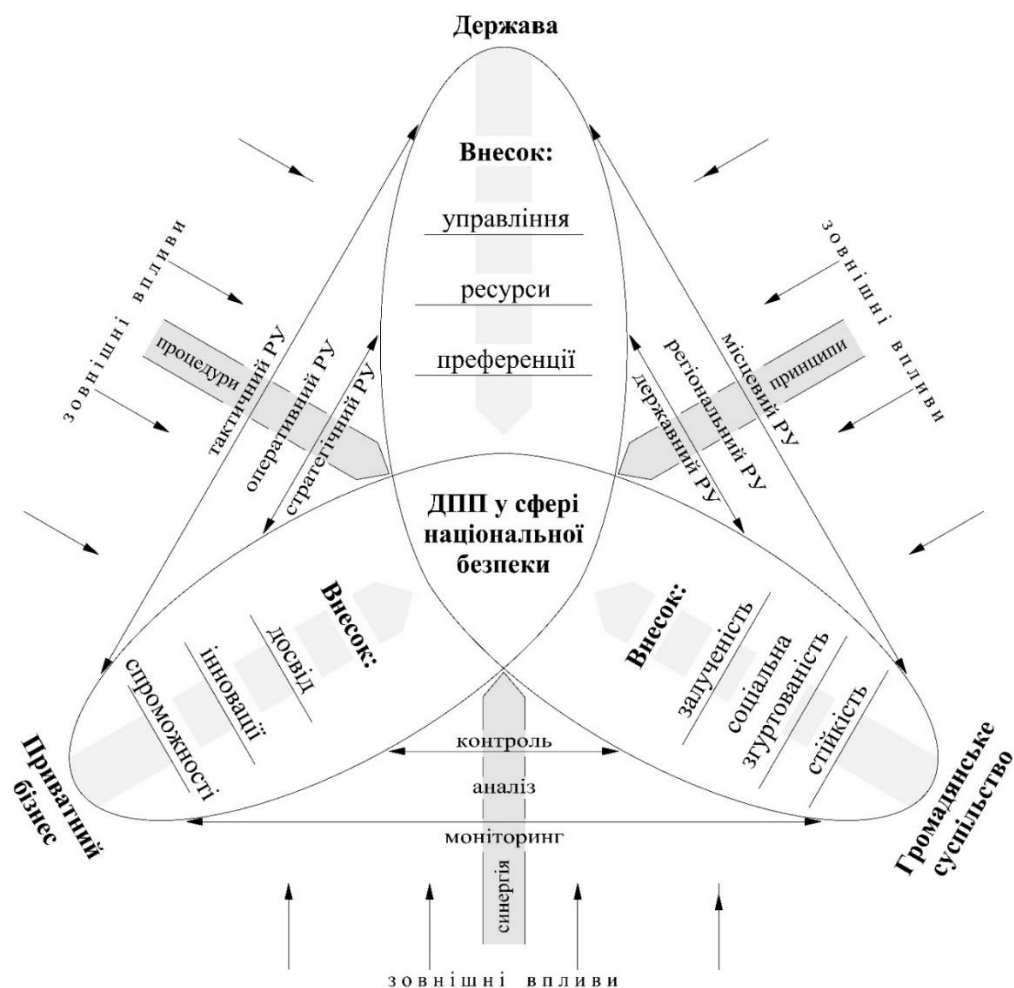


Рис. 3.2. Узагальнена модель ДПП у сфері національної безпеки

Примітка: розроблено автором

Ця модель, адаптована до контексту ДПП у сфері національної безпеки, включає такі ключові етапи, які працюють на різних рівнях управління (табл. 3.5).

Етап 1: Концептуалізація та підготовка

На цьому 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.

Таблиця 3.5

**Етапи формування партнерських відносин у ДПП
у сфері національної безпеки**

Етап 1 Концептуалізація та підготовка	Етап 2 Реалізація проєкту	Етап 3 Оцінка, узагальнення та масштабування
Початковий етап включає: - ідентифікацію спільних інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства у контексті національної безпеки; - гармонізацію цілей та очікувань всіх залучених сторін; - чітке окреслення кола проблем, які підлягають спільному вирішенню через механізми ДПП (наприклад, модернізація оборонних потужностей, забезпечення кіберстійкості, розвиток технологій подвійного призначення); - формування правової та інституційної бази для майбутнього партнерства (визначення нормативних актів, розподіл повноважень, створення робочих груп); - попередній аналіз ризиків та потенційних переваг проєкту.	Етап втілення охоплює: - розробку детального плану проєкту, що включає етапи, терміни, бюджет, ресурсне забезпечення та конкретні завдання для кожної із сторін; - мобілізацію необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, технологічних, інформаційних) з боку держави, бізнесу та, за потреби, громадянського суспільства; - виконання проєктних робіт згідно з розробленим планом та умовами партнерства; - оперативне управління проєктом, що передбачає постійний моніторинг прогресу, контроль за дотриманням термінів та бюджету, а також оперативне реагування на виникаючі проблеми та виклики; - комунікацію та координацію між усіма учасниками партнерства для забезпечення злагодженої роботи.	Завершальний етап сфокусований на: - комплексній оцінці ефективності та результативності реалізованих проєктів ДПП у сфері національної безпеки, що включає аналіз досягнення поставлених цілей, використання ресурсів, впливу на безпекове середовище; - узагальненні набутого досвіду, як успішного, так і того, що виявив проблеми; - виявленні кращих практик та розробці рекомендацій для їхнього застосування у майбутніх проєктах; - поширенні отриманих знань серед зацікавлених сторін та широкої громадськості; - масштабуванні успішних моделей партнерства на інші регіони або для реалізації нових, подібних проєктів у сфері національної безпеки; - вдосконаленні концептуальних засад та принципів взаємодії на основі отриманого досвіду, що надає моделі циклічного характеру та сприяє її постійній еволюції.

Примітка: розроблено автором

Етап 2: Безпосередня реалізація проєкту

На цьому етапі здійснюється безпосередня імплементація (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.

Етап 3: Оцінка, узагальнення та масштабування

Цей 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 моделі взаємодії у сфері національної безпеки та використовувати набутий досвід для формування нових, більш досконалих проєктів.

Запропонована модель ДПП у сфері національної безпеки підкреслює циклічний характер розвитку партнерства, де накопичений досвід реалізованих проєктів ДПП стає фундаментом для подальшого вдосконалення концептуальних засад та принципів взаємодії між державою, приватним бізнесом та громадянським суспільством у сфері національної безпеки.

Ефективність функціонування інституту тристороннього партнерства (держави, приватний бізнес, громадянське суспільство) у сфері національної безпеки зумовлює потребу у вирішенні двох ключових завдань.

По-перше, необхідно чітко декларувати обов'язки всіх учасників цих відносин, які спрямовані на забезпечення ефективного та стійкого розвитку суспільства. Це особливо важливо, оскільки роль держави в прямому регулюванні економіки має трансформуватися, надаючи більше простору для ініціатив приватного сектору та активної участі громадянського суспільства.

По-друге, відносини між державою, приватним сектором та громадянським суспільством повинні переходити в площину дійсно ефективної та взаємовигідної співпраці. Саме на цій основі виникає синергетичний ефект їх взаємодії, що є критично важливим для комплексного зміцнення національної безпеки.

Таким чином, запропонована узагальнена модель ДПП у сфері національної безпеки закладає концептуальну основу, визначаючи складові, їхні внески та якісні аспекти взаємодії. Це як ідеальний тип тристороннього партнерства, що розкриває його внутрішню логіку. З цієї концептуальної основи випливає тривимірна модель, що надає кількісний вимір рівням залученості кожного суб'єкта ДПП (рис. 3.3). Вона дозволяє відобразити реальний стан функціонування цього партнерства в певний момент часу, показуючи, наскільки повноцінно або частково реалізуються внески та взаємодія, описані у попередній моделі.

Тривимірна модель залученості ключових суб'єктів ДПП у сфері національної безпеки до прийняття управлінських рішень просторово відображає взаємозалежність трьох основних складових, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки (рис. 3.3).

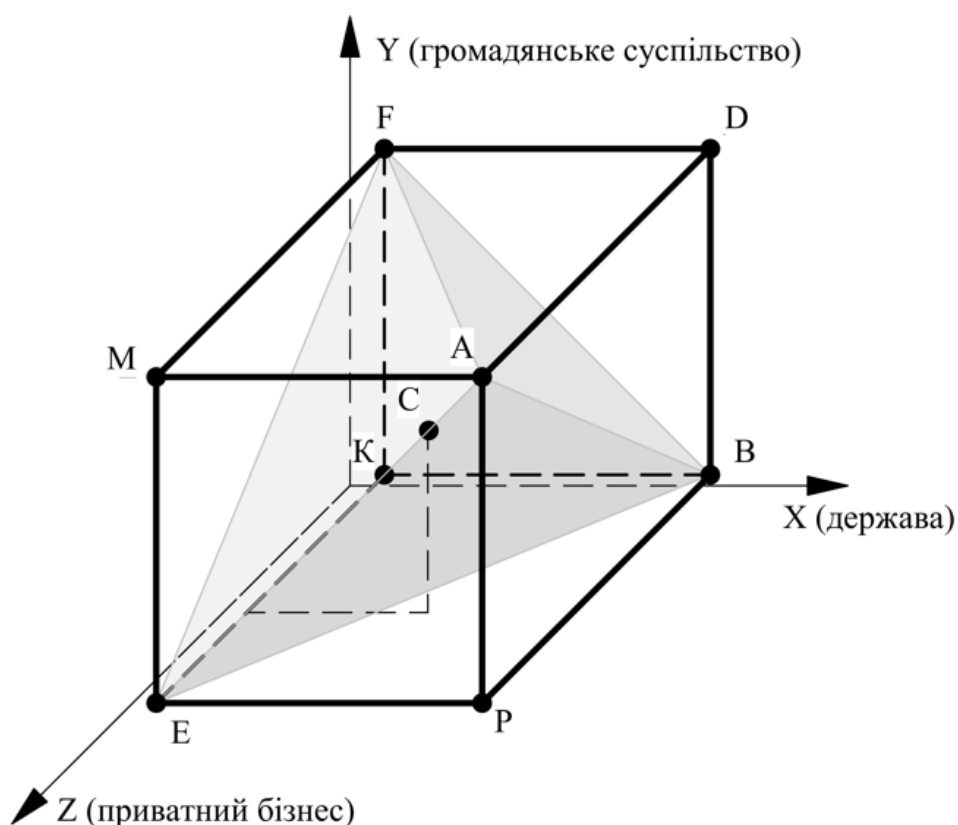


Рис. 3.3. Тривимірна модель залученості ключових суб'єктів ДПП до прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки

Примітка: розроблено автором

По осі X зображено залученість держави, що базується на її фундаментальній ролі як гаранта національної безпеки та основного розробника політики. По осі Y – залученість громадянського суспільства, що передбачає його активну участь у формуванні та реалізації політики національної безпеки, виступаючи важливим чинником демократичного контролю та забезпечення прозорості. По осі Z відображено залученість приватного бізнесу, що відображає його здатність до інновацій, ефективного управління та використання капіталу для вирішення завдань національної безпеки.

Відповідно до цієї моделі, можна виокремити 9 основних рівнів залученості ключових суб'єктів ДПП до прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки.

У нашій моделі:

- Вісь X - залученість держави;
- Вісь Y - залученість громадянського суспільства;
- Вісь Z - залученість приватного бізнесу.

Значення від 1 до 10 (10 - максимальна залученість) по кожній осі відображатимуть рівень залученості відповідного суб'єкта:

A (10;10;10) - максимальна збалансована залученість усіх суб'єктів

B (10;1;1) - державне домінування

K (1;1;1) - повна бездіяльність

M (1;10;10) - суспільна або ринкова ініціатива

C (5;5;5) - збалансований, але не максимальний рівень залученості

D (10;10;1) - державно-громадське партнерство

E (1;1;10) - домінування приватного сектору

P (10;1;10) - ДПП без участі громадянського суспільства

F (1;10;1) - громадська самоорганізація

Точка A (10;10;10) представляє ідеальний стан максимальної, збалансованої та синергетичної взаємодії всіх трьох суб'єктів ДПП. Це ситуація, коли всі сторони повністю реалізують свій потенціал у забезпеченні національної безпеки.

Точка В (10;1;1) символізує модель «державного домінування». Держава є єдиним або майже єдиним активним гравцем у сфері національної безпеки, тоді як приватний сектор та громадянське суспільство залишаються пасивними або виключеними з процесу. Це може призводити до неефективності, відсутності інновацій та низької легітимності рішень.

Точка К (1;1;1) відображає ситуацію повної бездіяльності або колапсу. Жоден із суб'єктів не залучений до процесів ДПП у сфері національної безпеки, що веде до вкрай низького рівня національної безпеки та нездатності реагувати на загрози. Це найменш бажаний сценарій.

Точка М (1;10;10) може означати суспільну або ринкову ініціативу за мінімальної участі держави. Приватний сектор та громадянське суспільство активно взаємодіють і намагаються самостійно вирішувати питання національної безпеки, тоді як держава відсторонюється або не має достатнього потенціалу. Це може бути ефективним для деяких локальних питань, але має обмеження у великих, стратегічних аспектах національної безпеки, де потрібні державні повноваження та ресурси.

Точка С (5;5;5) представляє збалансований, але не максимальний рівень залученості всіх сторін. Це може бути реалістична або початкова стадія розвитку ДПП, де всі учасники докладають помірних зусиль, але ще не досягли повного синергетичного потенціалу. Це може бути бажаною проміжною метою на шляху до ідеальної точки А.

Точка D (10;10;1) відображає державно-громадське партнерство з низькою участю бізнесу. Держава та громадянське суспільство активно співпрацюють у сфері національної безпеки (наприклад, через громадські ради, обговорення), але приватний сектор не залучений або не зацікавлений у наданні своїх ресурсів та технологій. Це може бути характерно для сфер, де бізнес-інтереси менш очевидні, або коли існують значні бар'єри для його залучення.

Точка Е (1;1;10) означає домінування приватного сектору. Бізнес є основним рушієм процесів у сфері національної безпеки, інвестуючи та розробляючи рішення, тоді як держава та громадянське суспільство відіграють

мінімальну роль. Це може бути ефективним для специфічних технологічних або комерційних проєктів у НБ, але може викликати питання щодо контролю, підзвітності та відповідності національним інтересам, якщо державний та суспільний контроль є недостатнім.

Точка Р (10;1;10) відображає державно-приватне партнерство без участі громадянського суспільства. Це модель, де держава та бізнес тісно співпрацюють у сфері національної безпеки, можливо, реалізуючи великі інфраструктурні чи технологічні проєкти. Однак відсутність залученості громадянського суспільства може призвести до проблем з прозорістю, підзвітністю, відсутністю суспільного контролю та потенційного нехтування громадськими інтересами або екологічними стандартами. Хоча така модель може бути ефективною для швидкого впровадження певних рішень, вона не є сталою в довгостроковій перспективі для демократичного суспільства, оскільки може породжувати недовіру та соціальну напругу.

Точка F (1;10;1) символізує громадську самоорганізацію/ініціативу за відсутності державної та приватної підтримки. Це може бути характерно для ситуацій, коли держава неспроможна або небажана ефективно вирішувати питання національної безпеки, а приватний сектор не залучений. В таких умовах громадянське суспільство бере на себе функцію забезпечення безпеки (наприклад, волонтерські рухи, громадські формування з охорони порядку, ініціативи з інформаційної безпеки). Хоча це демонструє високий рівень самосвідомості та активності громадян, така модель є нестійкою та обмеженою у масштабі та ресурсах без підтримки держави та бізнесу. Вона може бути вимушеною реакцією на кризові ситуації, але не є оптимальною для системного забезпечення національної безпеки.

Представлена тривимірна модель, що візуалізує рівень залученості держави, громадянського суспільства та приватного бізнесу до прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки, є не просто теоретичною конструкцією, а потужним аналітичним інструментом та дорожньою картою для підвищення ефективності ДПП у сфері національної безпеки. Вона підкреслює,

що оптимальні результати у сфері національної безпеки досягаються лише тоді, коли всі три сторони - держава, бізнес та громадянське суспільство - залучені на високому рівні інституційної спроможності, про що свідчить вбудована піраміда синергії з вершиною в точці А, яка представляє ідеальний стан максимальної, збалансованої та синергетичної взаємодії всіх трьох суб'єктів ДПП. Зазначимо, що тривимірна модель залученості може слугувати основою для подальшого аналізу взаємодії суб'єктів за допомогою інструментів теорії ігор.

Для цього розкладемо точки тривимірної моделі в матрицю. Дані точки описують різні стани функціонування ДПП у сфері національної безпеки. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Матриця точок тривимірної моделі залученості суб'єктів ДПП
у сфері національної безпеки**

Точка	Вісь X (залученість держави)	Вісь Y (залученість громадянського суспільства)	Вісь Z (залученість приватного бізнесу)	Опис стану
A	10	10	10	Ідеальна синергія (максимальна збалансована залученість)
B	10	1	1	Державне домінування (держава активно, інші пасивні)
K	1	1	1	Колапс/Бездіяльність (мінімальна залученість усіх)
M	1	10	10	Суспільно-бізнесова ініціатива (держава пасивна)
C	5	5	5	Збалансована середня залученість (помірні зусилля всіх)
D	10	10	1	Державно-громадське партнерство (бізнес пасивний)
E	1	1	10	Домінування приватного сектору (держава і суспільство пасивні)
P	10	1	10	Державно-приватне партнерство (без громадянського суспільства)
F	1	10	1	Громадська самоорганізація (без підтримки держави і бізнесу)

Примітка: розроблено автором

Ці стани можуть бути використані як основа для подальшого аналізу стратегічної взаємодії суб'єктів із застосуванням інструментів теорії ігор, що дозволить визначити оптимальні стратегії для кожного суб'єкта з метою

досягнення бажаних рівнів залученості та синергії. Оскільки у нас три виміри (X , Y , Z), а матриця зазвичай є двовимірною, ми можемо представити її як таблицю, де стовпці будуть відповідати осям X , Y , Z , а рядки – окремим точкам.

Ця матриця є структурованим представленням даних про кожну точку. Вона дозволяє легко порівнювати рівні залученості різних суб'єктів для кожної комбінації. Це допомагає швидко зрозуміти основну відмінність між цими станами. Таке представлення є зручним для подальшого аналізу чи візуалізації, що може бути корисним для кількісної оцінки віддаленості від ідеального стану. Матриця слугує основою для більш глибокого аналізу та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку ДПП у сфері національної безпеки.

Використовуючи матрицю точок тривимірної моделі залученості суб'єктів ДПП у сфері національної безпеки, спробуємо застосувати критерії Вальда, Гурвіца, Лапласа [5, 6, 56, 69, 142, 146], що використовуються в теорії прийняття рішень, для вибору оптимальної стратегії або дії за наявності різних станів суспільства та наслідків. У нашому випадку, точки представляють собою рівень залученості, а не альтернативні дії. Однак, ми можемо інтерпретувати оптимальне управлінське рішення як стратегію переходу до більш бажаної точки (наприклад, до точки A) з урахуванням ризиків і невизначеностей, властивих кожному стану (точці).

Зробимо певні припущення для інтерпретації:

- різні стратегії або управлінські рішення, спрямовані на зміну рівня залученості одного або кількох суб'єктів ДПП;

- різні зовнішні та внутрішні умови, що можуть впливати на успішність застосування стратегії (наприклад, стабільність політичної системи, економічна кон'юнктура, рівень довіри суспільства, наявність зовнішніх загроз);

- оцінка ефективності (наприклад, рівень національної безпеки, суспільна підтримка, економічна вигода) для кожної альтернативи при кожному стані суспільства. Ці наслідки можна вимірювати як віддаленість від ідеальної точки A ;

- оптимальне рішення для кожної точки - це буде рішення про перехід з цієї точки в іншу, більш бажану, або про утримання в цій точці, якщо це є оптимальним з урахуванням ризиків.

Зробимо спробу детально розписати для двох ключових точок (К та А) тривимірної моделі, як можна застосувати ці критерії.

Точка К (1;1;1) – це точка колапсу/бездіяльності, для якої характерна мінімальна залученість усіх суб'єктів, критично низький рівень національної безпеки. Управлінське рішення мають бути спрямовані на негайне ініціювання взаємодії, створення мінімальних умов для функціонування ДПП. Ризиками в таких умовах можуть бути - повна відсутність довіри, неспроможність державних інститутів, глибока економічна криза, апатія суспільства, висока ймовірність невдачі будь-якої ініціативи.

Зосередимося на застосуванні критеріїв до зазначеного стану.

Критерій Вальда (критерій песимізму) - вибір стратегії, яка гарантує хоча б мінімальний позитивний рух. Приймаються рішення зосередитися на формуванні елементарної довіри, налагодженні базових комунікацій, ініціюванні дуже малих, низькоризикових, але помітних спільних проєктів, які можуть продемонструвати можливість успіху.

Критерій максимального оптимізму - припустити, що навіть невеликий поштовх може викликати ланцюгову реакцію. Рішення спрямовані на залучення авторитетних лідерів думки з усіх секторів, проголошення амбітних цілей, пошук швидких перемог для демонстрації потенціалу.

Критерій Гурвіца – забезпечення компромісу. Приймається рішення розпочати з базових, гарантованих кроків для налагодження діалогу, але залишити можливості для масштабування, якщо з'являться ознаки позитивної реакції.

Критерій Лапласа для цього конкретного випадку - спроба ініціювати паралельні, невеликі проєкти залучення по всіх трьох напрямках, щоб побачити, які з них спрацюють першими і дадуть імпульс.

Точка А (10; 10; 10) відповідає ідеальному стану максимальної синергії та збалансованій залученості усіх трьох суб'єктів, високому рівню ефективності, прозорості та стійкості. Головним рішенням є утримання та підтримка цього стану. Завдання полягає у мінімізації ризиків деградації та втрати синергії. Ризиками можуть бути - зміна політичного керівництва, економічні кризи, виникнення нових загроз, зниження довіри до інститутів, поява нових технологій, що вимагають адаптації.

Проаналізуємо застосовність критеріїв для такого стану.

Критерій Вальда (критерій песимізму) - вибирається стратегія, яка гарантує найкращий результат у найгірших умовах. Приймається рішення максимально інвестувати у формування інституційної стійкості, розробку гнучких механізмів адаптації, створення резервів та диверсифікацію партнерств, щоб навіть за умови різкого погіршення зовнішніх умов система залишалася функціональною.

Критерій максимального оптимізму - вибирається стратегія, яка може принести найкращий результат у найкращих умовах. Приймається рішення продовжувати активно розвивати інновації, шукати нові сфери для ДПП, розширювати міжнародну співпрацю, тобто максимально використовувати поточний сприятливий стан для подальшого зміцнення безпеки та впливу.

Критерій Гурвіца - компроміс між оптимізмом і песимізмом ($\alpha \in [0,1]$). Визначається, наскільки ми схильні до ризику. Якщо α високий (ближче до 1), ми більш оптимістичні і шукаємо нові можливості. Якщо α низький (ближче до 0), ми більше фокусуємося на мінімізації ризиків та підтримці стабільності [142].

Критерій Лапласа - всі стани суспільства рівноймовірні. Розробляються збалансовані стратегії, які є достатньо гнучкими, щоб відповідати різним сценаріям, не роблячи надмірних ставок на один конкретний розвиток подій. Характерним є систематичний моніторинг та періодичний перегляд політик.

Таким чином, на основі аналізу застосовності критеріїв, що використовуються в теорії прийняття рішень, на прикладі двох ключових точок

(К та А) тривимірної моделі, можна зробити висновок, що ці критерії є інструментами для структурування мислення при прийнятті рішень в умовах криз та невизначеності. Для кожної точки нашої моделі, управлінське рішення полягає у виборі стратегії для зміни цього стану або його підтримки, зважаючи на ризики та невизначеність. Жоден критерій не є універсальним, вибір критерію залежить від схильності до ризику суб'єкта, що приймає рішення, та конкретного контексту ситуації у сфері національної безпеки. Найчастіше, для таких стратегічних рішень, як розвиток ДПП у сфері національної безпеки, використовується комбінований підхід, що враховує елементи різних критеріїв, а також експертне судження. Метою є не просто вибір однієї оптимальної дії, а формування гнучкої та стійкої стратегії, здатної адаптуватися до мінливих умов.

На основі вищевикладеного, можна підсумувати, що тривимірна модель залучення є надзвичайно важливою, оскільки:

- переводить концепцію тристороннього партнерства з абстрактної площини в практичну. Вона дає конкретний інструмент для аналізу та управління складними взаємовідносинами ДПП у сфері національної безпеки;

- підкреслює демократичний і комплексний підхід до національної безпеки. Модель показує, що безпека не є виключною прерогативою держави, а вимагає активної участі бізнесу та відповідальності всього суспільства. Залучення громадянського суспільства додає легітимності рішенням, забезпечує їхню відповідність потребам населення та підвищує стійкість системи національної безпеки до внутрішніх і зовнішніх загроз.

- просуває ідею синергії. Основна цінність моделі полягає у демонстрації того, що сума індивідуальних зусиль менша за результат їхньої скоординованої взаємодії. Тільки при високій та збалансованій залученості всіх трьох сторін виникає той синергетичний ефект, який дозволяє ефективно протистояти сучасним, часто гібридним, викликам національній безпеці.

- слугує основою для вироблення політики. Для урядів та міжнародних організацій ця модель може бути використана для розробки політик, що

сприяють розвитку ДПП, стимулюють бізнес до інвестицій у безпеку, а громадянське суспільство – до активної участі та контролю.

Отже, ця тривимірна модель є не просто теоретичним узагальненням наших досліджень, а практичним інструментом реалізації ДПП у сфері національної безпеки, що допомагає краще зрозуміти динаміку взаємодії суб'єктів у зазначеній сфері, виявити проблемні зони та спрямувати зусилля на досягнення максимально можливого рівня безпеки через збалансоване та синергетичне партнерство.

Таким чином, узагальнена модель ДПП у сфері національної безпеки пояснює що і як повинно відбуватися, а тривимірна модель залученості ключових суб'єктів відображає де ми знаходимося відносно цього ідеалу і наскільки добре це відбувається з точки зору залученості. Ці моделі взаємодоповнюють одна одну, надаючи більш ґрунтовне розуміння інституту ДПП у сфері національної безпеки.

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 [41].

Запропоновані нами моделі, узагальнена модель ДПП у сфері національної безпеки та тривимірна модель залученості ключових суб'єктів, дають можливість говорити про удосконалення механізму ДПП у сфері національної безпеки 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 проектів національної безпеки, особливо в умовах війни. Це включає вивчення механізмів розподілу ризиків, відповідальності та прибутку в складних, багатокомпонентних проектах. 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 проектів 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 інноваційні підходи до державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки, які необхідно впроваджувати в Україні на сучасному етапі.

1. Швидкий старт ДПП для критичних оборонних інновацій. Суть підходу полягає в максимальному спрощені та прискорені 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.

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 моделей ДПП на засадах інноваційного розвитку дозволить Україні не просто модернізувати, а якісно змінити свою систему національної безпеки, перетворивши її на більш технологічну, гнучку та адаптивну до сучасних загроз. Це вимагає стратегічного бачення, значних правових та інституційних змін, а також готовності до експериментів та ризиків.

3.3. Шляхи залучення приватних структур до заходів із забезпечення національної безпеки держави в умовах війни

Відомо, що національні інтереси є фундаментальною категорією, що визначає сутність та існування будь-якої держави. Згідно зі статтею 1 Закону України «Про національну безпеку України», національні інтереси України

визначаються як життєво важливі інтереси особи, суспільства та держави. Їх реалізація є запорукою забезпечення державного суверенітету України, її поступального демократичного розвитку, а також створення безпечних умов життєдіяльності та добробуту її громадян [124]. Ця дефініція підкреслює комплексний характер національних інтересів, які охоплюють як безпекові, так і соціально-економічні аспекти, відображаючи інтеграційний підхід до забезпечення життєздатності та процвітання нації.

У широкому науковому контексті національна безпека України є системою, що забезпечує самозбереження українського народу, який досяг рівня організації у формі незалежної держави. Вона є необхідною умовою для вільного існування та саморозвитку нації, гарантуючи надійний захист від спектру зовнішніх та внутрішніх загроз [19, 79]. Цей підхід підкреслює фундаментальне значення національної безпеки для забезпечення стабільності, прогресу та здатності держави долати виклики в умовах динамічного безпекового середовища.

Очевидною в сучасному геополітичному становищі України є потреба в консолідації суспільства для гарантування національної безпеки нашої держави, залучаючи всі доступні людські, фінансові, матеріальні, інтелектуальні та технологічні ресурси. Однак, така консолідація можлива лише за умов наявності сучасних нормативно-правових актів. Ці акти повинні враховувати поточні реалії, зокрема, практику взаємодії державного та недержавного секторів у цій сфері. Важливо також брати до уваги інтереси всіх учасників партнерства та надавати гарантії забезпечення їхніх прав у майбутньому.

Зазначимо, що світовий досвід ДПП у сфері національної безпеки, який розглядався у п. 1.3. нашого дослідження, має значну історичну та функціональну глибину. Класичними прикладами успішного ДПП є розбудова інфраструктури, що має критичне значення для національної безпеки відповідних країн, розробка та виробництво озброєнь та військової техніки, надання послуг у сфері безпеки та ін. Ці приклади демонструють ефективність синергії державного та приватного секторів у реалізації масштабних проєктів,

спрямованих на зміцнення обороноздатності та забезпечення стратегічних інтересів держави.

Як неодноразово нами наголошувалося, забезпечення національної безпеки є інтегративним процесом, що вимагає системної та синергетичної взаємодії всіх суспільних сфер. У цьому контексті ДПП є не лише інструментом для нейтралізації зовнішніх загроз та подолання кризових явищ, а й ключовим фактором національної стійкості.

Відтак, критично важливим є інституційне зміцнення та динамічний розвиток механізмів ДПП. Цей процес має супроводжуватися постійною адаптацією до перманентних трансформацій у глобальному безпековому середовищі, що включає імплементацію інноваційних рішень та врахування технологічних зрушень. Такий підхід забезпечить оптимальне використання ресурсного потенціалу та підвищить спроможність держави до сучасних викликів.

В контексті сказаного, важливим аргументом є те, що сьогодні у переважній більшості розвинених демократичних країн світу вирішення актуальних проблем національної безпеки здійснюється із застосуванням підходу Whole-of-Society (усього суспільства) [148].

Саме в контексті державно-приватного партнерства яскраво проявляється синергетичний ефект у забезпеченні національної безпеки. Як зазначав С. Ліндер, основна мета ДПП полягає у синергетичному використанні спільних інноваційних ресурсів та управлінського досвіду. Це дозволяє досягти оптимальних результатів для всіх залучених сторін, які були б недосяжними без такої взаємодії [199].

У сучасних реаліях України державно-приватне партнерство має бути визнане ключовим елементом у гарантуванні національної безпеки. Ефективне використання існуючих правових інструментів, таких як Стратегія національної безпеки та Закони України «Про національну безпеку України» і «Про державно-приватне партнерство», є фундаментом для плідної співпраці між державою,

приватним бізнесом та громадянським суспільством. Такий підхід забезпечить синергетичний ефект, що посилить обороноздатність і стійкість країни.

Приватний сектор має значні переваги для успішного вирішення низки завдань у сфері безпеки. Зокрема, це стосується забезпечення громадської безпеки та порядку (включно з боротьбою проти тероризму), захисту критичної інфраструктури, протидії гібридним загрозам (зокрема інформаційним), розвитку оборонно-промислового комплексу, забезпечення кібербезпеки, а також запобігання та ліквідації наслідків надзвичайних подій та техногенних катастроф. Переваги приватного сектору полягають, насамперед, у його можливості вільного залучення коштів і ресурсів, більш ефективному управлінні, оперативності, а також технічному та професійному потенціалі. Завдяки цим перевагам, держава може делегувати відповідні повноваження приватним партнерам [38, 42].

В Додатку Н приведено перелік нормативно-правових актів, які регулюють інноваційну діяльність для потреб оборони України та створюють правове поле для діяльності підприємств, наукових установ та інших суб'єктів, задіяних у створенні та вдосконаленні озброєння та військової техніки. Наявність такої кількості нормативних документів свідчить про системний підхід до впровадження нових технологій та розробок для зміцнення обороноздатності країни.

Як бачимо, наявність актів Кабінету Міністрів, Міністерства оборони та Головнокомандувача Збройних Сил України підкреслює скоординованість дій різних відомств у забезпеченні інноваційного розвитку оборони. Так, Постанови КМУ стосуються загальних порядків, процедур та заходів у сфері оборонного замовлення, виробництва, випробувань, забезпечення національної безпеки, обігу зброї, а також створення науково-дослідних установ. Накази Міністерства оборони України деталізують питання організації випробувань зразків озброєння, інструкцій з організації оборонного замовлення, положень про діяльність науково-дослідних установ, а також методик розрахунку вартості життєвого циклу зразків озброєння. Накази Головнокомандувача Збройних Сил

України стосуються питань проведення дослідно-конструкторських робіт та організації проведення випробувань озброєння безпосередньо у Збройних Силах України. Таким чином, перелік нормативно-правових актів щодо озброєння, військової техніки та оборонного замовлення дає уявлення про комплексний підхід української держави до регулювання важливої сфери оборони та забезпечення національної безпеки, від загальнодержавних постанов до відомчих наказів, що деталізують конкретні процедури та положення. Зміст цих документів та сфери, які вони регулюють практично передбачають і активно використовують залучення приватного сектору для задоволення потреб національної безпеки.

В умовах війни в Україні активно відбувається залучення приватних структур, хоча й не завжди в рамках класичних моделей ДПП, а часто як пряма співпраця, закупівлі або волонтерська діяльність. Наприклад, приватні компанії виробляють дрони, боєприпаси, бронетехніку, засоби РЕБ, оптичні прилади. Держава надає замовлення, сприяє ліцензуванню та постачанню компонентів. Приватні підприємства залучаються до ремонту та модернізації військової техніки. Спільні R&D (Research and Development-дослідження та розробки) проекти та стартапи розробляють інноваційні зразки озброєння.

Технологічні Сили України (ТСУ) запустили портал, який відображає життєвий цикл озброєння та військової техніки (ОВТ) [174]. Життєвий цикл ОВТ охоплює десять етапів: ідея, розробка та виготовлення прототипу, підготовка до виробництва, кодифікація чи прийняття на озброєння, налагодження серійного виробництва, потрапляння у потребу, контракування, навчання та сервісна підтримка, зворотний зв'язок і модернізація, а також зняття з експлуатації. Життєвий цикл ОВТ враховує технологічні, логістичні та регуляторні процеси, що забезпечують контроль якості, безпеку та відповідність законодавству.

Узагальнення поточного стану галузі від стагнації до розвитку, залежно від розв'язання проблем індустрії на кожному з етапів життєвого циклу представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Життєвий цикл озброєння та військової техніки

Етапи	Реальні впливи	Очікуваний результат
1 – ідея	Виробник самостійно аналізує потреби ринку та формує концепцію створення військової техніки. Армія може отримувати дрони, які не відповідають реальним потребам. Виробники не розуміють довгострокових планів і потреб ЗСУ.	Армія формує чіткі вимоги та передає їх державі для комунікації запитів з виробниками. Армія отримує потрібні рішення, а виробники – чіткі цілі та стабільний попит. Держава чітко визначає цілі та пріоритети оборонної промисловості.
2 – розробка і виготовлення прототипу	Технічне завдання до виробу створює виробник без офіційної участі кінцевого користувача. Прототипи можуть не відповідати реальним умовам фронту й потребам військ.	Уніфікована система формування ТЗ із залученням військових. Підтримка державою розробки через стимулювання залучення інвестицій для дороговартісних розробок.
3 – підготовка виробництва	Виробники самі фінансують усі витрати на запуск ліній та закупівлю відповідного обладнання. Відсутність чітких строків поставок зброї. Відсутність пільгових умов та додаткового фінансування.	Армія вчасно одержує потрібну техніку. Створені пільгові умови оподаткування. Виробники залучають фінансування через фонди підтримки для оборонних компаній.
4 – кодифікація чи прийняття на озброєння	Тривалі не прозорі процедури, немає гарантії закупівлі. ЗСУ використовують застарілі зразки через затримку надходження нових рішень. Високі ризики інвестицій.	Встановлено чіткі законодавчі строки та уповноважених суб'єктів на кожному етапі допуску та експлуатації. С творено якісний веб-ресурс із рекомендаціями та зразками документів
5 – наладження серійного виробництва	Виробник запускає серійне виробництво техніки за власні обігові кошти без гарантій закупівлі. Фронт недоотримує техніку, оскільки вона закуповується переважно через благодійні фонди та приватних благодійників.	Серійне виробництво запускається на підставі довгострокових контрактів і фінансової підтримки, що робить можливим планове виробництво потрібної кількості зброї. Діють пільгові умови оподаткування. Залучення фінансування через фонди підтримки для оборонних компаній.
6 – потрапляння в потребу	Механізм формування потреби нечіткий та непрозорий. Затримка у постачанні необхідного ОВТ військовим. Виробники не можуть прогнозувати попит на продукцію.	Військові отримують необхідне сучасне та ефективне озброєння відповідно до реальних потреб. Виробники отримують чітке розуміння потреби та можливість планування виробництва.
7 – контрактвання	Між виробником і замовником укладається держаний контракт на постачання оборонної продукції. Затримки у підписанні контрактів та несвочасне постачання озброєння. Виробники змушені працювати в умовах невизначеності.	Чіткі строки розгляду комерційних пропозицій. Можливість оплати вартості контрактів за оборонним замовленням на комерційні рахунки приватних виробників ОВТ.
8 – навчання та сервісна підтримка	Військові не мають достатньої підготовки для використання нової техніки. Навчання відбувається за кошти виробників	Стандартизовані умови гарантійного та післягарантійного ремонту техніки. Компенсація виробникам виконання ремонтних робіт та навчання військових.
9 – зворотний зв'язок та модернізація	Відсутність такої взаємодії не дозволяє швидко адаптувати техніку під нові виклики на полі бою. Відсутня єдина система оцінки ефективності використання техніки на полі бою, що знижує ефективність закупівельної політики та планування.	Розроблена єдина цифрова система збору та аналізу зворотного зв'язку від військових про використання техніки. Розроблена стратегія циклічної модернізації техніки з урахуванням зворотного зв'язку від військових.
10 – зняття з експлуатації	Зразки ОВТ виводяться з експлуатації, що включає поступове зменшення їхнього виробництва, технічного обслуговування і підтримки. Виробники не можуть прогнозувати обсяги виробництва та технічного обслуговування.	Аналіз динаміки попиту на окремі зразки ОВТ державними замовниками та кінцевими споживачами. Періодична аналітика щодо кількості зразків ОВТ, які перебувають на озброєнні та потребують технічної підтримки і обслуговування.

Примітка: сформовано автором на основі [174]

Портал від ТСУ фіксує негативний вплив на армію та індустрію, які несуть проблеми на кожному з етапів, а також рекомендації від об'єднання щодо розв'язання цих проблем та який очікуваний результат це могло б мати.

Аналіз життєвого циклу озброєння та військової техніки дає можливість:

- систематизувати та візуалізувати вузькі місця у процесі розробки, виробництва та постачання ОВТ для Збройних Сил України;

- чітко сформулювати негативні наслідки існуючих проблем як для військових (недостатня кількість, застарілі зразки, відсутність належного навчання), так і для промисловості (відсутність довгострокових планів, високі ризики, брак фінансування);

- запропонувати конкретні шляхи вирішення цих проблем, визначаючи очікувані дії держави. Це створює дорожню карту для реформування оборонно-промислового комплексу;

- сформувати основу для обговорення та прийняття рішень на державному рівні щодо вдосконалення політики у сфері оборонних закупівель та розвитку ВПК;

- підвищити ефективність співпраці між армією, промисловістю та державою, що є критично важливим в умовах повномасштабної війни.

Весь документ є по суті дорожньою картою необхідності впровадження та поглиблення державно-приватного партнерства у сфері оборони та національної безпеки України. Він не просто описує ДПП як окремий механізм, а ілюструє, як інтеграція приватного сектору на кожному етапі життєвого циклу ОВТ може вирішити поточні проблеми, підвищити ефективність, інноваційність та стійкість оборонної промисловості та Збройних Сил. Це про перехід від моделі «державо-замовник, бізнес-виконавець» до моделі спільного розвитку, інвестування та відповідальності за національну безпеку.

Кожен з десяти етапів життєвого циклу ОВТ надає унікальні можливості для залучення всіх трьох суб'єктів, включаючи і громадянське суспільство. Волонтерські організації, аналітичні центри, експертні групи, ветеранські спільноти, громадські активісти, ЗМІ можуть виконувати роль посередника між

армією та промисловістю, бути джерелом зворотного зв'язку, контролером, захисником інтересів та навіть джерелом фінансування. Громадянське суспільство може забезпечувати незалежну експертизу, громадський контроль, адвокатувати зміни в законодавстві та сприяти впровадженню інновацій. Волонтери часто є першим джерелом інформації про потреби "з нуля" (наприклад, що саме потрібно бійцям на передовій). Вони можуть виступати тестувальниками ранніх зразків та надавати цінний польовий зворотний зв'язок ще на етапі ідеї, часто організовують логістику для ремонту та передачі комплектуючих, можуть надавати незалежну оцінку якості та ефективності сервісу.

Аналітичні центри, експертні групи, стартапи можуть проводити незалежні дослідження, аналізувати світові тенденції, формувати рекомендації щодо пріоритетних напрямків розробок, впливаючи на формування технічного забезпечення, систематизуючи зворотний зв'язок, проводячи аналіз ефективності модернізації, формуючи рекомендації для подальших розробок та закупівель.

Таким чином, описаний життєвий цикл ОВТ не просто сумісний із запропонованою нами тривимірною моделлю ДПП, а потребує її активного впровадження на кожному кроці. Лише за умови повноцінної інтеграції держави, приватного бізнесу та громадянського суспільства можна побудувати по-справжньому ефективний та інноваційний оборонно-промисловий комплекс, здатний забезпечити національну безпеку України.

Відмінною рисою такої партнерської взаємодії держави, приватного сектору та громадянського суспільства є розподіл ризиків між сторонами ДПП. Враховуючи фактори впливу на життєздатність життєвого циклу озброєння та військової техніки, вважаємо, що більшість із виявлених ризиків може бути віднесена принаймні до однієї з PESTLE - категорій. Згрупуємо ці ризики (табл. 3.8). Це дозволяє не просто констатувати проблеми, а й прогнозувати їхній можливий розвиток та розробляти превентивні заходи.

Таблиця 3.8

Систематизація життєвого циклу озброєння та військової техніки з позиції

PESTLE-аналізу

Етапи життєвого циклу ОВТ	Реальні Впливи (P-E-S-T-L-E фактори)	Очікуваний результат (подолання впливів)
1 – Ідея	P (Політичний): Відсутність чітко визначених державних пріоритетів та довгострокових планів для ОПК. E (Економічний): Ризик витрат виробників на нецільові розробки без гарантій попиту. S (Соціальний): Відсутність механізму зворотного зв'язку від військових, що може призвести до розробки неактуальних рішень.	P (Політичний): Армія формує чіткі вимоги, держава визначає цілі та пріоритети ОПК. E (Економічний): Виробники отримують чіткі цілі та стабільний попит. S (Соціальний): Армія отримує потрібні рішення, що відповідають реальним потребам.
2 – Розробка і виготовлення прототипу	L (Правовий): Відсутність офіційної участі кінцевого користувача в розробці ТЗ (формалізм). E (Економічний): Ризик розробити недієздатний продукт без гарантії подальших закупівель, відсутність інвестицій в R&D. T (Технологічний): Прототипи можуть не відповідати реальним умовам фронту.	L (Правовий): Уніфікована система формування ТЗ із залученням військових. E (Економічний): Підтримка державою розробки через стимулювання інвестицій для дороговартісних розробок. T (Технологічний): Розробка зброї, яка точно відповідає бойовим вимогам.
3 – Підготовка виробництва	E (Економічний): Виробники самостійно фінансують запуск ліній, відсутність пільгових умов та додаткового фінансування. L (Правовий): Відсутність чітких строків поставок зброї через неможливість масштабування.	E (Економічний): Армія вчасно одержує потрібну техніку. Створені пільгові умови оподаткування. Виробники залучають фінансування через фонди підтримки. L (Правовий): Забезпечення умов для масштабування виробництва.
4 – Кодифікація чи прийняття на озброєння	L (Правовий): Тривалі та непрозорі процедури, немає гарантії закупівлі після випробувань. P (Політичний): Відсутність чітких законодавчих регуляцій. E (Економічний): Високі ризики інвестицій через невизначеність.	L (Правовий): Встановлено чіткі законодавчі строки та уповноважених суб'єктів на кожному етапі. T (Технологічний): Створено якісний веб-ресурс із рекомендаціями та зразками документів для прискорення процесу.
5 – Налагодження серійного виробництва	E (Економічний): Виробник запускає серійне виробництво за власні обігові кошти без гарантій закупівлі. S (Соціальний): Фронт недоотримує техніку, оскільки вона закуповується переважно через благодійні фонди.	E (Економічний): Серійне виробництво запускається на підставі довгострокових контрактів і фінансової підтримки. Діють пільгові умови оподаткування, залучення фінансування через фонди підтримки. P (Політичний): Планове виробництво потрібної кількості зброї.
6 – Потрапляння в потребу	L (Правовий): Механізм формування потреби нечіткий та непрозорий. P (Політичний): Затримка у постачанні необхідного ОВТ військовим через відсутність чітких механізмів. E (Економічний): Виробники не можуть прогнозувати попит на продукцію, що стримує інвестиції.	L (Правовий): Розроблено зрозумілі та чіткі умови формування потреби (наприклад, цифрова платформа). S (Соціальний): Військові отримують необхідне сучасне та ефективне озброєння. E (Економічний): Виробники отримують чітке розуміння потреби та можливість планування виробництва.
7 – Контрактування	L (Правовий): Затримки у підписанні контрактів, невизначеність умов. E (Економічний): Несвоєчасне постачання озброєння, виробники змушені працювати в умовах невизначеності щодо оплати.	L (Правовий): Чіткі строки розгляду комерційних пропозицій, можливість оплати на комерційні рахунки приватних виробників. E (Економічний): Прогнозовані та

		ринково збалансовані умови контракування.
8 – Навчання та сервісна підтримка	Е (Економічний): Навчання відбувається за кошти виробників без компенсації. С (Соціальний): Військові не мають достатньої підготовки для використання нової техніки, що знижує бойову ефективність.	Л (Правовий): Стандартизовані умови гарантійного та післягарантійного ремонту техніки. Е (Економічний): Компенсація виробникам виконання ремонтних робіт та навчання військових. С (Соціальний): Військові отримують належне та якісне навчання.
9 – Зворотний зв'язок та модернізація	Р (Політичний): Відсутність єдиної системи оцінки ефективності використання техніки, що знижує ефективність закупівельної політики. Т (Технологічний): Відсутність взаємодії не дозволяє швидко адаптувати техніку під нові виклики.	Т (Технологічний): Розроблена єдина цифрова система збору та аналізу зворотного зв'язку від військових. Р (Політичний): Розроблена стратегія циклічної модернізації техніки з урахуванням зворотного зв'язку. С (Соціальний): Військові отримують оновлену та вдосконалену техніку.
10 – Зняття з експлуатації	Е (Економічний): Виробники не можуть прогнозувати обсяги виробництва та технічного обслуговування, що призводить до неефективного планування. Р (Політичний): Відсутність чітких державних планів щодо виведення ОВТ з експлуатації.	Е (Економічний): Аналіз динаміки попиту, періодична аналітика щодо кількості ОВТ, що потребує підтримки. Р (Політичний): Держава має змогу заздалегідь адаптувати виробничі плани та фігурувати в ДОЗ новітніми зразками.

Примітка: систематизовано автором

PESTLE-аналіз дає змогу ідентифікувати та оцінити вплив широкого спектру зовнішніх чинників (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних) на кожен етап життєвого циклу ОВТ. Це дозволяє уникнути спрощеного бачення та врахувати всі потенційні можливості та загрози, що виходять за рамки суто військово-технічних аспектів. Проведення PESTLE-аналізу життєвого циклу ОВТ є необхідним для формування системного підходу до управління оборонним комплексом, мінімізації ризиків, максимізації ефективності та забезпечення стійкості національної безпеки України в умовах постійних викликів.

Прикладом таких ризиків можуть бути дані ТСУ щодо недоотримання зброї через відсутність державних контрактів. Лічильник зброї ТСУ показує не використаний потенціал приватного сектору ОПК - кількість дронів та РЕБ, які не виготовили у 2024 році найбільші в Україні приватні виробники через відсутні державні контракти, попри наявні для цього потужності. Технологічні Сили України зібрали інформацію серед виробників 30 кодифікованих зразків озброєння, на які є потреба армії. Українські оборонні підприємства попри наявні потужності виробництва не виготовили, а військові недоотримали

1720679 одиниць дронів та засобів РЕБ через відсутність державних контрактів. Одним з ключових факторів, що впливають на завантаження виробничих спроможностей, є безперебійні та прогнозовані закупівлі державними замовниками. Їхня відсутність завадила виробити та поставити армії таку кількість техніки у 2024 році [174]:

- ✓ FPV-дрони - 1 635 970 од.;
- ✓ Ударні дрони - 72 199 од.;
- ✓ Розвідувальні дрони - 8 359 од.;
- ✓ Далекобійні дрони - 1 624 од.;
- ✓ РЕБ (засоби радіо-електронної боротьби) - 1 527 од.;
- ✓ НРК (наземні роботизовані комплекси) - 1 000 од.

Відсоток незавантажених виробничих потужностей приватних компаній у 2024 році становив 63 %. Проблеми, що виникають на кожному з етапів життєвого циклу озброєння та військової техніки, змусили 85 % українських приватних виробників вже релокувати свої компанії за кордон, чи запланували це зробити на початку 2025 року.

Як зазначає Костянтин Мінаков, засновник компанії «ОмніТекДефенс» - питання «що закуповує держава» має безпосередньо виходити з питання «що на сьогодні треба на фронті». Найкраще рішення - створити систему, коли закупівлі проводитимуть не з узагальненої інформації від Генштабу, а конкретних потреб на кожній ділянці фронту [177].

Узагальнюючи різні наукові підходи [7, 72] та результати власних досліджень, проведемо SWOT-аналіз створення типових проєктів ДПП у сфері національної безпеки в Україні, що є фундаментальним етапом стратегічного планування та дозволяє всебічно оцінити внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішні фактори впливу (табл. 3.9).

Цей аналіз не лише сприяє ідентифікації ключових переваг для ефективної реалізації проєктів, таких як прискорення процесів та оптимізація ресурсів, але й допомагає виявити слабкі сторони та загрози, що вимагають системного усунення. Зрештою, це створює обґрунтовану аналітичну базу для розробки

ефективних політик, залучення інвестицій, підвищення довіри між державою, бізнесом та громадянським суспільством, а також для забезпечення своєчасної та ефективною відповіді на сучасні й майбутні виклики національній безпеці України.

Таблиця 3.9

SWOT аналіз створення типових проєктів ДПП
у сфері національної безпеки в Україні

Переваги	Недоліки
Прискорення життєвого циклу проєктів. Застосування типових моделей дозволяє значно скоротити час на етапи ініціювання, планування та реалізації оборонних проєктів ДПП, що є критично важливим в умовах динамічних загроз національній безпеці. Оптимізація ресурсних витрат на ТЕО та оцінку. Стандартизація підходів до техніко-економічного обґрунтування та уніфікація процедур оцінки знижує трудомісткість та вартість підготовчих робіт, вивільняючи ресурси для основних завдань. Систематизація та управління ризиками. Типові проєкти уможливають ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, а також ефективне управління ризиками, що є спільними для оборонних ініціатив ДПП, підвищуючи їхню передбачуваність та керованість. Формування прозорого та привабливого партнерського середовища. Чітко визначені умови та процедури типових проєктів створюють сприятливе інформаційне поле, що підвищує довіру приватного сектору та стимулює залучення інвестицій у сферу національної безпеки. Ефективність масштабування та мультиплікаційний ефект. Використання апробованих типових рішень забезпечує економію ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) при тиражуванні аналогічних оборонних проєктів, дозволяючи швидше задовольняти потреби сектору безпеки і оборони.	Обмежене врахування унікальних потреб та локальних умов. Типові проєкти можуть не повною мірою враховувати специфічні особливості конкретних об'єктів або регіонів, а також актуальний стан військової інфраструктури, що вимагає значної індивідуальної адаптації та може збільшувати витрати. Ризик зниження інноваційності та альтернативних рішень. Фокус на стандартизації може потенційно обмежувати пошук та впровадження новітніх, нестандартних або більш оптимальних технологічних рішень, які не вписуються в рамки затверджених типових моделей. Швидка втрата актуальності типових рішень. В умовах стрімких технологічних змін у військовій сфері та динаміки геополітичного середовища, типові проєкти можуть швидко застарівати, вимагаючи постійного та оперативного оновлення. Недосконалість чинної нормативно-правової бази. Існуюче законодавство України може недостатньо регламентувати або містити прогалини щодо створення, затвердження та реалізації типових проєктів ДПП у чутливій сфері національної безпеки, створюючи правову невизначеність
Можливості	Загрози
Інтеграція передового міжнародного та національного досвіду. Розробка типових проєктів ДПП дозволяє систематизувати та впровадити кращі світові практики та набутий Україною досвід реалізації оборонних проєктів, підвищуючи їхню ефективність. Подолання інерції та підвищення зацікавленості держслужбовців. Чіткі алгоритми та визначені результати типових проєктів ДПП можуть стимулювати ініціативність та відповідальність державних службовців на всіх рівнях, що сприятиме їхній активній участі. Зростання інвестиційної привабливості та	Дефіцит кваліфікованих фахівців з ДПП у секторі безпеки. Відсутність достатньої кількості експертів з унікальним досвідом реалізації проєктів ДПП у специфічній та чутливій оборонній сфері може гальмувати їхнє ефективне впровадження та масштабування. Високі потенційні корупційні ризики. Незважаючи на типові моделі, сфера національної безпеки залишається вразливою до корупційних проявів, що може підірвати довіру до ДПП та

залучення капіталу. Зниження ризиків та підвищення прозорості через типові моделі ДПП роблять українські оборонні проекти більш привабливими для вітчизняних та іноземних приватних інвесторів Зміцнення довіри до державних інституцій. Успішна реалізація типових проектів ДПП, що базується на прозорості та чітких правилах, посилить довіру приватного сектору та громадянського суспільства до держави як прогнозованого та надійного партнера у сфері національної безпеки. Системне вдосконалення процедур ДПП. Процес розробки, апробації та впровадження типових проектів ДПП є каталізатором для виявлення та усунення недоліків у загальних процедурах ДПП, що веде до їхнього постійного поліпшення Забезпечення якісного зворотного зв'язку для адаптації. Типові проекти можуть включати механізми стандартизованого збору зворотного зв'язку від кінцевих користувачів (військових) для швидкої адаптації та модернізації ОВТ та інфраструктури.	ефективність використання ресурсів. Нестабільність та/або відсутність системних програм підтримки ДПП. Недостатня, непередбачувана або відсутня державна підтримка (фінансова, нормативно-правова, інституційна) для типових проектів ДПП у сфері національної безпеки може відлякувати приватних інвесторів та обмежувати їхню реалізацію. Відсутність політичної волі та міжвідомчої координації. Недостатня політична підтримка або складнощі у координації між різними державними органами можуть заблокувати або суттєво уповільнити впровадження типових проектів ДПП. Негативний вплив зовнішніх факторів. Геополітична нестабільність, економічні кризи або зміни у міжнародному партнерстві можуть негативно впливати на можливість реалізації проектів ДПП та залучення інвестицій у сфері національної безпеки.
--	---

Примітка: складено автором

Зазначимо також, що ефективне розв'язання проблеми забезпечення національної безпеки України критично залежить від розробки уніфікованої системи стратегічного планування та прогнозування. У цьому контексті державно-приватне партнерство відіграє ключову роль, інтегруючи приватний сектор та громадянське суспільство у процес формування та реалізації оборонних стратегій.

Така тристороння система співпраці забезпечує не лише прозорість і передбачуваність для приватного бізнесу, стимулюючи його інвестиції та інновації у сфері оборони. Вона також дозволяє державі ефективніше керувати ресурсами, спираючись на експертизу та технологічні можливості приватних компаній, а участь громадянського суспільства гарантує відповідність розробок реальним потребам, підвищує підзвітність та легітимність процесів для досягнення довгострокових цілей національної безпеки.

Сектор безпеки і оборони доцільно розглядати як інтегративний об'єкт для цілісного планування та прогнозування в поточному контексті. Згідно з Законом України «Про національну безпеку України», сектор безпеки і оборони – це «система органів державної влади, Збройних Сил України, інших утворених

відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України». Діяльність цих суб'єктів перебуває під демократичним цивільним контролем і, відповідно до Конституції та законів України, за функціональним призначенням спрямована на захист національних інтересів України від загроз. Крім того, до цього сектору належать громадяни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України [124].

Загострення та ускладнення сучасних загроз, а також кардинальні зміни в безпековому середовищі, зумовлюють нагальну потребу у створенні єдиної системи планування та прогнозування у сфері національної безпеки. Велика кількість нових викликів, що стоять перед особою, суспільством і державою, вимагає спільних, узгоджених рішень. Це передбачає постійну оперативну взаємодію різних державних органів, чітку координацію їхніх зусиль, а також активне залучення можливостей громадянського суспільства.

Вдосконалення системи стратегічного планування та прогнозування у сфері національної безпеки є ключовим для досягнення низки важливих результатів, особливо з урахуванням потенціалу державно-приватного партнерства. Розширена взаємодія між державними структурами, приватним бізнесом та громадянським суспільством дозволить оперативно виявляти та реагувати на існуючі й потенційні загрози національній безпеці. Завдяки участі приватного сектору, держава отримає доступ до новітніх технологій та гнучких рішень, необхідних для швидкого реагування. Залучення приватного бізнесу та громадськості до процесу планування забезпечить розробку єдиної концепції для програм реформування та розвитку сектору безпеки і оборони, а також оборонної промисловості. Це гарантуватиме узгодженість дій та уникнення дублювання. Крім того, ДПП дозволить об'єднати зусилля та ресурси всіх суб'єктів сектору безпеки і оборони з технологічними та інноваційними можливостями приватного сектору, а також експертизою громадянського

суспільства, для найефективнішого захисту національних цінностей та реалізації національних інтересів. Інтеграція приватних технологічних рішень та управлінських практик у функціонування єдиної системи ситуаційних центрів, у поєднанні з громадським контролем, значно підвищить координацію дій органів і сил сектору безпеки і оборони. Завдяки ДПП, державні замовники зможуть оптимальніше розподіляти фінансові та матеріально-технічні ресурси, необхідні для ефективного функціонування сектору безпеки і оборони та оборонної промисловості, спираючись на прозоре ціноутворення та конкуренцію приватних постачальників.

Реалізація зазначених цілей вимагає системного вдосконалення нормативно-правової бази та організаційного забезпечення як на загальнодержавному, так і на відомчому рівнях, з чітким визначенням ролі та механізмів інтеграції державно-приватного партнерства у всі етапи стратегічного планування та виконання завдань у сфері національної безпеки.

У даному контексті доцільно акцентувати увагу на організації технічного оснащення (ТО) ОПК. Для цього має бути вирішена складна комбінована, багаторівнева та багатоступенева комплексна задача з використанням великого масиву вихідних даних, їх моніторингова обробка, аналіз та розрахунки. Представимо ієрархічну структуру аналізу і оцінки технічного оснащення оборонно-промислового комплексу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Ієрархічна структура аналізу і оцінки технічного оснащення оборонно-промислового комплексу

Ціль	Відпрацювання комплексного рішення		
	Стратегічні рішення щодо ТО ОПК	Воєнно-політичні рішення	Воєнно-економічні рішення
Стратегічний рівень			
Оперативний рівень	Оперативні завдання щодо ТО ОПК	Військово-політичні завдання	Військово-економічні завдання
Тактичний рівень	Завдання ТО ОПК	Завдання щодо воєнних і технічних спроможностей	Завдання щодо покращення економічних спроможностей

Примітка: складено автором

Рішення стратегічного рівня мають формуватися на рівні Президента, бути ратифіковані Верховною Радою і реалізовані Кабінетом Міністрів України, робочими органами ЦОВВ, науковими та іншими органами, аналітичними центрами, підприємствами. Стратегічні рішення можуть бути прийняті у вигляді: концепцій, стратегій, доктрин, програм, планів, міжнародних угод, ін. документів та впроваджуватися законами, указами, постановами і розпорядженнями. Сформовані рішення на стратегічному рівні потребують їх реалізації на оперативному рівні.

Рішення оперативного рівня мають формуватися на рівні Кабінету Міністрів України. Робочі органи: підрозділи ЦОВВ та підпорядковані структури, наукові та інші організації, служби, аналітичні центри та ін. Оперативні рішення можуть бути прийняті у вигляді: концепцій, програм, проектів, планів, дорожніх карт, процесів, тощо. Рішення оперативного рівня впроваджуються постановами, розпорядженнями, наказами, директивами, рішеннями.

Рішення тактичного рівня мають формуватися і реалізовуватися на рівні міністерств і відомств, регіональних органів влади. Виходячи з цього, на сьогодні актуальним є визначення рішень щодо завдань кожного рівня ієрархії технічного оснащення ОПК при очевидних потребах від ЗСУ, приватного бізнесу (релокація підприємств), громадянського суспільства (науково-освітній ресурс).

Використовуючи запропоновану ієрархічну структуру аналізу і оцінки показників ТО ОПК, можливо виробити як загально-комплексне рішення, яке формуватиме загальну структуру ДПП у сфері національної безпеки, так і конкретні завдання на всіх рівнях ієрархії, направлених на досягнення необхідного результату забезпечення спроможностей безпеки і оборони держави на засадах синергії і правонаступництва.

Впровадження запропонованої ієрархічної структури не потребує кардинальних змін в системі державного управління ДПП у сфері національної безпеки та діючій законодавчій і нормативно-правовій базі, а її інтеграція

можлива шляхом використання наявної бази, внесенням відповідних розпоряджень органів державного управління у сфері національної безпеки (РНБО).

Грунтуючись на всебічному аналізі наукових поглядів на теоретичні та практичні аспекти ДПП, а також на результатах проведених нами досліджень, можна стверджувати, що основними перевагами ДПП у сфері національної безпеки для держави є:

- оптимізація державного управління та підвищення ефективності інфраструктури. ДПП дає змогу вдосконалити структуру державного управління та значно підвищити ефективність використання та експлуатації критично важливої інфраструктури, що має пряме відношення до обороноздатності;

- прискорення реалізації проєктів та зменшення фінансового навантаження. Залучення приватного капіталу дозволяє оперативніше втілювати масштабні інфраструктурні та оборонні проєкти. Це також дає змогу перенести фінансування значних капіталовкладень з державного бюджету на інвестора, замінюючи їх на менш обтяжливі щорічні виплати за підтримку інфраструктури, що вивільняє бюджетні кошти для інших пріоритетів;

- стимулювання інновацій та ефективне використання ресурсів. Конкуренція між приватними інвесторами сприяє розвитку інноваційних рішень у сфері оборони. Водночас, ДПП забезпечує максимальну віддачу від вкладених коштів та дозволяє зосередити інвестиції у ключових проєктах публічного сектора, що є життєво важливими для безпеки населення та функціонування держави;

- запозичення передових практик та розподіл ризиків. Державні структури отримують можливість інтегрувати найефективніші управлінські практики приватного сектору, підвищуючи свою оперативність та гнучкість. Додатково, частина фінансових, операційних та інших ризиків, пов'язаних з реалізацією проєктів, ефективно перекладається на приватного партнера.

Розглядаючи переваги ДПП у сфері національної безпеки, не менш важливо проаналізувати вигоди, які отримують бізнесові структури. Отже,

основними перевагами ДПП у сфері національної безпеки для бізнесових структур є:

- доступ до довгострокових та стабільних контрактів. На відміну від типових ринкових замовлень, проекти в сфері національної безпеки, що реалізуються в рамках ДПП, часто передбачають довгострокові контракти з державою. Це забезпечує бізнесу прогнозований попит, стабільний потік доходів та знижує ризики, пов'язані з нестабільністю ринку;

- гарантований попит та захист інвестицій. Участь у проєктах національної безпеки, особливо в умовах воєнного стану або підвищеної готовності, означає гарантований попит на продукцію або послуги. Це мінімізує комерційні ризики та створює більш привабливі умови для інвестицій у виробничі потужності, R&D та технологічні вдосконалення, оскільки існує впевненість у подальших закупівлях;

- можливість доступу до державного фінансування та пільг. ДПП часто передбачає різні форми державної підтримки, включаючи пільгове оподаткування, доступ до спеціальних фондів підтримки оборонних компаній (як внутрішніх, так і зовнішніх), грантів на дослідження та розробки (R&D). Це значно знижує фінансове навантаження на приватний капітал та стимулює інвестиції у високотехнологічні та капіталомісткі проєкти;

- розширення ринків збуту та диверсифікація діяльності. Вхід на ринок оборонних замовлень відкриває для приватних компаній нові, часто значні за обсягом, сегменти ринку. Це дозволяє диверсифікувати діяльність, знизити залежність від цивільних ринків та забезпечити стійкість бізнесу навіть у періоди економічних коливань;

- підвищення репутації та соціальна відповідальність. Участь у проєктах, що мають стратегічне значення для національної безпеки, значно підвищує репутацію компанії як надійного партнера держави та соціально відповідального бізнесу. Це може позитивно впливати на залучення кваліфікованих кадрів, інвесторів та загальне сприйняття бренду;

- доступ до унікальних даних та зворотного зв'язку. Бізнесові структури, що працюють у сфері національної безпеки через ДПП, отримують доступ до унікального практичного досвіду та зворотного зв'язку від кінцевих користувачів (військових) щодо експлуатації їх продукції в реальних бойових умовах. Ця інформація є безцінною для оперативного вдосконалення наявних розробок та створення нових, більш ефективних рішень;

- спільний розвиток технологій та інновацій. ДПП стимулює взаємодію між приватними розробниками та державними науково-дослідними установами, що може призвести до спільного створення передових технологій та інноваційних продуктів, які мають подвійне призначення або потенціал для виходу на міжнародні ринки;

- прогнозованість та прозорість правил гри. В ідеалі, ДПП у сфері національної безпеки передбачає чітко регламентовані та прозорі процедури (кодифікація, контракування, формування потреби). Це створює зрозуміле та прогнозоване бізнес-середовище, знижуючи невизначеність та дозволяючи компаніям ефективніше планувати свою діяльність.

Також підсумуємо, які ж основні переваги ДПП у сфері національної безпеки для громадянського суспільства. Це насамперед:

- підвищення прозорості та підзвітності. Залучення громадського суспільства до процесів ДПП у сфері національної безпеки (через аналітичні центри, громадські організації, ЗМІ) сприяє розкриттю інформації про закупівлі, розробки та використання ОВТ. Це зменшує корупційні ризики, підвищує довіру до державних інституцій та забезпечує підзвітність використання бюджетних коштів;

- гарантія ефективності та відповідності потребам. Волонтерські та ветеранські організації, часто мають прямий та оперативний зв'язок з кінцевими користувачами (військовослужбовцями). Це дозволяє забезпечити цінний зворотний зв'язок, що сприяє розробці та постачанню ОВТ, яке дійсно відповідає реальним потребам на полі бою, а не лише формальним вимогам;

- сприяння інноваціям та швидкій адаптації. Через свою активність у зборі інформації, аналізі та просуванні змін, громадянське суспільство може стимулювати інновації та швидку адаптацію оборонних технологій до мінливих умов ведення бойових дій. Це забезпечує армію більш сучасним та ефективним озброєнням;

- громадський контроль за використанням ресурсів. ДПП у сфері національної безпеки передбачає використання значних державних і приватних коштів. Громадянське суспільство виступає як незалежний контролер, який моніторить ефективність та доцільність витрат, запобігаючи нецільовому використанню ресурсів та зловживанням;

- зміцнення довіри та єдності у суспільстві. Участь різних сегментів суспільства у процесах забезпечення національної безпеки через ДПП сприяє формуванню відчуття спільної відповідальності та єдності. Це посилює довіру між владою, бізнесом та громадянами, що є критично важливим для стабільності та стійкості держави в умовах викликів національній безпеці;

- посилення експертизи та аналітичної спроможності. Залучення аналітичних центрів та експертів з громадянського суспільства до оцінки оборонних проєктів, формування стратегій та моніторингу їх реалізації збагачує процес прийняття рішень, робить його більш обґрунтованим та всебічним;

- можливість прямої участі у підтримці армії. Волонтерські організації та фонди, що є частиною громадянського суспільства, можуть безпосередньо взаємодіяти з приватними виробниками та державою для закупівлі та постачання необхідного обладнання і техніки, закриваючи нагальні потреби, що не завжди можуть бути оперативно покриті державними замовленнями.

Окреслення зазначених переваг є фундаментальним кроком для підвищення привабливості та ефективності ДПП у сфері національної безпеки та дозволяє створити дорожню карту для формування взаємовигідних та сталих партнерських відносин між всіма суб'єктами, мінімізуючи потенційні конфлікти інтересів та ризики.

Висновки до Розділу 3

В результаті дослідження визначено та систематизовано види та напрямки забезпечення ДПП у сфері національної безпеки, які в сукупності створюють умови для ефективної співпраці: нормативно-правове, інституціональне, організаційне, фінансово-економічне, інформаційне, кадрове, інноваційне, технологічне, забезпечення безпеки. Розглянуті види забезпечень є взаємопов'язаними та формують комплексну систему підтримки ДПП у сфері національної безпеки, дозволяючи реалізувати складні та довгострокові проєкти в умовах війни та підвищених ризиків задля забезпечення синергетичного ефекту та досягнення стратегічних цілей національної безпеки.

На основі детального аналізу визначених складових ДПП у сфері національної безпеки, та застосування принципу системно-синергетичного підходу, запропоновано визначення ДПП у сфері національної безпеки як складної, багатоаспектної системи колективної безпеки, яка досягає своєї ефективності, спроможності та стійкості за допомогою синергетичного співпадіння національних інтересів держави, економічних інтересів приватного бізнесу та безпекових потреб громадянського суспільства.

Обґрунтовано необхідність розробки проєкту Закону України «Про державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки», основні положення якого мають бути спрямовані на системне підвищення інституційної спроможності держави у співпраці з приватним сектором та громадянським суспільством і який чітко визначить механізми розподілу ризиків, умови довгострокових контрактів, процедури доступу до державного оборонного замовлення та забезпечить належний рівень конфіденційності та контролю.

Запропоновано створення спеціалізованого агентства, відповідального за координацію, методологічну підтримку та контроль проєктів ДПП у сфері національної безпеки. Створення такого агентства при РНБО дозволить організувати та систематизувати процес ДПП у сфері національної безпеки, посилити інституційну спроможність держави ефективно управляти складними

проектами ДПП, забезпечуючи їх прозорість, ефективність та відповідність національним інтересам.

Запропоновано узагальнену модель ДПП у сфері національної безпеки, що системно аналізує взаємодію всіх суб'єктів одночасно у трьох вимірах: суб'єктному, рівневому та функціональному/процесному, закладає концептуальну основу, визначаючи складові, їхні внески та якісні аспекти взаємодії. Такий багатовимірний підхід підкреслює циклічний характер розвитку партнерства, де накопичений досвід реалізованих проєктів ДПП стає фундаментом для подальшого вдосконалення концептуальних засад та принципів взаємодії між державою, приватним бізнесом та громадянським суспільством у сфері національної безпеки;

Розроблено тривимірну модель залученості ключових суб'єктів ДПП (держави, приватного бізнесу та громадянського суспільства) до прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки, що пропонує чіткий просторовий інструментарій для аналізу багатосторонньої співпраці, надає кількісний вимір рівням залученості кожного суб'єкта ДПП, дозволяє відобразити реальний стан функціонування цього партнерства в певний момент часу, показуючи, наскільки повноцінно або частково реалізуються внески та взаємодія, описані у попередній узагальненій моделі ДПП у сфері національної безпеки. Модель дозволяє наочно представити та класифікувати різноманітні сценарії залученості, надає гнучкий аналітичний алгоритм для діагностики поточного стану та розробки ефективних стратегій синергетичної взаємодії.

Запропоновано інноваційні підходи до ДПП у сфері національної безпеки, які необхідно впроваджувати в Україні на сучасному етапі: швидкий старт ДПП для критичних оборонних інновацій; інноваційні ваучери/гранти ДПП для стартапів у сфері безпеки; виробнича мережа ДПП для децентралізованого виробництва; цифровий щит ДПП для кібербезпеки та кіберзахисту; інфраструктурна стійкість ДПП для відновлення та захисту критичної інфраструктури. Це забезпечить системну трансформацію оборонного та безпекового секторів України шляхом залучення позабюджетних інвестицій,

інтеграції інноваційних технологій, оптимізації управлінських процесів, дозволить диверсифікувати джерела фінансування, мінімізувати державні ризики та створити сприятливі умови для формування стійкого, адаптивного та конкурентоспроможного оборонно-промислового комплексу.

Розвинуто підходи до систематизації життєвого циклу озброєння та військової техніки з позиції PESTLE-аналізу, що дає змогу ідентифікувати та оцінити вплив широкого спектру зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних) на кожен етап життєвого циклу ОВТ. Це дозволяє уникнути спрощеного бачення та врахувати всі потенційні можливості та загрози, що виходять за рамки суто військово-технічних аспектів.

Обґрунтовано методичні підходи до управління проектами ДПП у сфері національної безпеки, шляхом проведення SWOT аналізу створення типових проєктів, що сприяє ідентифікації ключових переваг для ефективної реалізації проєктів, допомагає виявити слабкі сторони та загрози, що вимагають системного усунення. Це створює обґрунтовану аналітичну базу для розробки ефективних політик, залучення інвестицій, підвищення довіри між державою, бізнесом та громадянським суспільством, а також для забезпечення своєчасної та ефективної відповіді на виклики національній безпеці України.

Сформовано основні переваги ДПП у сфері національної безпеки для держави, бізнесових структур та громадянського суспільства, що мають ключове значення для наукового обґрунтування та практичної реалізації ДПП, оскільки дозволяють комплексно довести доцільність такої співпраці, створити переконливу аргументацію для всіх зацікавлених сторін, стимулювати залучення приватних інвестицій та інновацій, а також слугувати фундаментальною основою для розробки ефективної державної політики та стратегій у сфері національної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз.

Основні результати третього розділу представлено у наукових публікаціях [37; 41; 42; 43, 200; 214].

ВИСНОВКИ

У науковому дослідженні вирішено важливе наукове завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз. Результати наукових напрацювань за темою дисертації дозволяють сформулювати висновки та практичні рекомендації щодо розвитку організаційно-правового забезпечення та удосконалення моделей ДПП у сфері національної безпеки в сучасних умовах.

1. У дисертаційній роботі узагальнено теоретичні основи ДПП у сфері національної безпеки. У рамках дослідження акцентовано увагу на двох складових: державно-приватному партнерстві та національній безпеці. Зазначено, що структура національної безпеки включає в себе різні сфери, такі як політична, економічна, соціальна, інформаційна, екологічна, військова 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.

Систематизація наукових підходів до визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство» дозволила виявити спільні та відмінні риси існуючих концепцій, що сприяє формуванню універсального набору критеріїв для ідентифікації ДПП. Такий аналіз забезпечує більш чітке та всебічне розуміння багатогранності цього поняття, а також гарантує системність та обґрунтованість подальших наукових розвідок. Зроблено висновок, що переважна більшість дослідників акцентують увагу на проєктному характері ДПП.

Узагальнено періодизацію та еволюцію розвитку нормативних форм ДПП, включаючи ретроспективний аналіз його становлення, історичний шлях

розвитку та визначення сучасних тенденцій. Розглянуто протоформи ДПП (відкуп, каперство, найманство, концесія), як історичні форми взаємодії держави та приватного сектора, які передували сучасним формам ДПП. Зроблено висновок, що протоформи ДПП відіграли важливу роль у розвитку економічних відносин та заклали основу для сучасних моделей співпраці.

Дослідження генези формування ДПП у сфері національної безпеки показало, що спільне використання ресурсів держави та приватних суб'єктів завжди демонструвало економічну вигоду, незважаючи на трансформації форм, об'єктів, економічної основи та функціоналу. Діалектика змін протоформ ДПП зумовлена еволюцією суспільних відносин, а партнерський характер взаємодії ґрунтується на взаємовигідній економічній та суспільно-політичній основі.

Доповнено етапізацію становлення та розвитку інституту ДПП в Україні. Підкреслено, що етапи еволюції ДПП відрізняються як за характером інституційних трансформацій, так і за особливостями взаємовідносин між державою та бізнесом. Ключовим фактором, що обумовив ці відмінності, є формування відповідної нормативно-правової бази, яка визначала форми та змістовні характеристики партнерства на кожному етапі. Зазначено, що повномасштабна агресія росії проти України суттєво вплинула на розвиток ДПП. У цих умовах пріоритетними стали проєкти, спрямовані на відновлення інфраструктури, залучення міжнародної допомоги та гарантування безпеки. Це підтверджує, що ДПП є динамічним механізмом, який еволюціонує та ефективно адаптується до суспільно-економічних змін.

Запропоновано адаптувати теорію модернізації до розвитку ДПП у сфері національної безпеки, що дозволить Україні не лише ефективніше реагувати на існуючі та потенційні загрози, а й підвищить адаптивність та стійкість системи безпеки. Цей підхід забезпечить залучення приватних інвестицій до розробки та виробництва військової техніки, доступ до передових технологій та інновацій, оптимізацію використання ресурсів, що в кінцевому підсумку зміцнить обороноздатність країни та її здатність протистояти гібридним загрозам.

2. Вивчення зарубіжного досвіду ДПП у сфері національної безпеки (США, ЄС, Німеччина, Великобританія, Польща) дозволило зробити висновок, що Велика Британія, Німеччина та США вважаються лідерами у формуванні та розвитку ДПП, так як у цих країнах створено ефективну модель ДПП у безпековій сфері (держава, бізнес, суспільство). Зарубіжні приклади демонструють, як ДПП дозволяє залучати значні обсяги приватних інвестицій для проєктів у сфері оборони, кібербезпеки, відновлення критичної інфраструктури, що є особливо актуальним в умовах обмеженості державного бюджету та показують, як ефективно розподіляти ризики між державою та приватним сектором, зменшуючи фінансовий тягар та відповідальність держави.

Вивчення успішних кейсів ДПП у сфері безпеки надає Україні можливість адаптувати перевірені моделі співпраці, враховуючи особливості вітчизняного контексту та виявити найбільш перспективні напрямки для ДПП у сфері національної безпеки. Це може стосуватися як конкретних проєктів (модернізація військової інфраструктури, розвиток оборонно-промислового комплексу), так і інституційного забезпечення ДПП. Наголошено, що запозичення передового досвіду дозволить Україні диверсифікувати джерела фінансування та залучати приватний капітал для відновлення інфраструктури й оборонних проєктів, отримувати доступ до інноваційних технологій та експертизи приватного сектору, оптимізувати ризики та підвищувати ефективність проєктів, а також формувати кращі практики та моделі співпраці для забезпечення стійкої та інноваційної безпекової системи.

3. На основі аналізу сучасного стану організаційно-правового забезпечення ДПП у сфері національної безпеки встановлено, що механізм забезпечення національної безпеки України є складною, багаторівневою системою, що охоплює широкий спектр органів державної влади, військових формувань та правоохоронних структур, що взаємодіють для захисту національних інтересів. Ключовими елементами цієї системи є керівні органи та сектор безпеки і оборони, організаційна структура якого чітко відображає розподіл повноважень, функцій та завдань, покладених на різні державні інституції для забезпечення

національної безпеки, підкреслюючи складність та різноманітність виконуваних ним функцій. Зазначено, що окремі функції щодо регулювання партнерської взаємодії держави та приватного сектору розосереджені у різних міністерствах, які мають свої регіональні підрозділи, що входять до складу місцевих органів виконавчої влади. Зокрема цими питаннями займаються Кабінет Міністрів України, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України, інші міністерства і відомства. Зважаючи на відсутність єдиного державного органу, який би представляв державу в усіх проєктах ДПП в Україні, це створює певні виклики в координації та ефективній реалізації таких ініціатив.

Аналіз основних нормативно-правових документів, що регламентують забезпечення національної безпеки, виявив, що більшість із них не містять прямих положень, які б чітко відображали ДПП як важливий інструмент досягнення поставлених цілей. Ці документи також не враховують специфічних особливостей та підвищених вимог до конфіденційності, безпеки, відповідальності та регулювання, що є характерними для сфери національної безпеки. Встановлено, що ключовою проблемою є відсутність спеціалізованого законодавства або окремих розділів у чинних нормативно-правових актах, які б детально регламентували порядок, умови та форми ДПП у сфері національної безпеки. Це створює юридичну невизначеність та підвищує ризики для потенційних приватних партнерів, особливо в умовах війни та майбутнього відновлення країни. Аргументовано, що ДПП у цій сфері, ґрунтуючись на досвіді протидії російській агресії, є необхідним за сучасних безпекових умов, має значні перспективи для розвитку, проте вимагає невідкладного вдосконалення законодавчої бази та спільної розробки конкретних механізмів партнерства.

4. Визначення та розкриття сучасних тенденцій розвитку ДПП у сфері національної безпеки (залучення приватних компаній до виробництва озброєння, використання приватних військових та розвідувальних структур, впровадження військових інноваційних технологій, а також роль громадських організацій, волонтерських ініціатив, наукових досліджень та освітньої складової)

підтвердило важливе значення ДПП в умовах зростання геополітичної напруженості, гібридних війн та кіберзагроз. Встановлено, що зазначені тенденції можуть зазнавати значних змін у сучасних умовах. Актуальні виклики та складні обставини розвитку всіх секторів економіки вимагають постійного переосмислення цілей та пошуку оперативних рішень, що впливає на можливості реалізації існуючих проєктів ДПП та мотивацію до створення нових. Акцентовано, що формування синергетичних систем взаємодії між основними суб'єктами ДПП у сфері національної безпеки є нині надзвичайно важливою діяльністю, спрямованою на підвищення ефективності функціонування системи національної безпеки та її відновлення у воєнний і післявоєнний періоди.

Аналіз підходів до практичного впровадження ДПП у сфері національної безпеки України в умовах війни засвідчив інтенсивний розвиток оборонного сектору та дедалі помітнішу роль у ньому приватних компаній. Попри традиційне домінування держави, саме приватний капітал та ініціативи бізнесу забезпечують інноваційний імпульс та конкурентоспроможність у розробці інноваційних оборонних технологій. Повномасштабна агресія РФ виступила каталізатором, що ініціював не лише прискорення, а й суттєве розширення залучення приватного сектору до виконання оборонного замовлення. У контексті зростання фінансування оборонних потреб, прогнозується перманентне зростання інвестицій у Military-tech, як з боку держави, так і приватних структур, що підтверджує значний потенціал розширення ринку Defence-tech та його інвестиційну привабливість за умови формування сприятливого інституційного середовища.

5. У ході дослідження визначено та систематизовано види та напрямки забезпечення ДПП у сфері національної безпеки, які формують умови для ефективної співпраці. До них належать: нормативно-правове, інституціональне, організаційне, фінансово-економічне, інформаційне, кадрове, інноваційне, технологічне забезпечення, а також забезпечення безпеки. Ці взаємопов'язані види формують комплексну систему підтримки ДПП, що дозволяє реалізувати складні та довгострокові проєкти в умовах воєнного стану та підвищених

ризиків, забезпечуючи синергетичний ефект та досягнення стратегічних цілей національної безпеки.

На основі детального аналізу визначених складових ДПП у сфері національної безпеки та із застосуванням системно-синергетичного підходу, запропоновано визначення ДПП у цій сфері як складної, багатоаспектної системи колективної безпеки, яка досягає своєї ефективності, спроможності та стійкості за допомогою синергетичного співпадіння національних інтересів держави, економічних інтересів приватного бізнесу та безпекових потреб громадянського суспільства.

Обґрунтовано необхідність розробки проекту Закону України «Про державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки». Його основні положення мають бути спрямовані на системне підвищення інституційної спроможності держави у співпраці з приватним сектором та громадянським суспільством. Цей закон чітко визначить механізми розподілу ризиків, умови довгострокових контрактів, процедури доступу до державного оборонного замовлення, а також забезпечить належний рівень конфіденційності та контролю.

Встановлено, що для ефективної реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки потрібні не тільки законодавчі зміни, але й створення відповідних функціональних структур для посилення інституційної спроможності. Зокрема, рекомендовано створення спеціалізованого агентства, відповідального за координацію, методологічну підтримку та контроль проєктів ДПП у сфері національної безпеки. Створення такого агентства при РНБО дозволить організувати та систематизувати процес ДПП у сфері національної безпеки, посилити інституційну спроможність держави ефективно управляти складними проєктами ДПП, забезпечуючи їх прозорість, ефективність та відповідність національним інтересам.

6. Розроблено рекомендації щодо покращення моделей ДПП у сфері національної безпеки на засадах інноваційного розвитку. Запропоновано узагальнену модель ДПП у сфері національної безпеки, що системно аналізує

взаємодію всіх суб'єктів одночасно у трьох вимірах: суб'єктному (розширюючи коло учасників), рівневому (від стратегічного до тактичного) та функціональному/процесному (від планування до контролю), закладає концептуальну основу, визначаючи складові, їхні внески та якісні аспекти взаємодії. Такий багатовимірний підхід підкреслює циклічний характер розвитку партнерства, де накопичений досвід реалізованих проєктів ДПП стає фундаментом для подальшого вдосконалення концептуальних засад та принципів взаємодії між державою, приватним бізнесом та громадянським суспільством у сфері національної безпеки;

Розроблено тривимірну модель залученості ключових суб'єктів ДПП (держави, приватного бізнесу та громадянського суспільства) до прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки, що пропонує чіткий просторовий інструментарій для аналізу багатосторонньої співпраці, надає кількісний вимір рівням залученості кожного суб'єкта ДПП, дозволяє відобразити реальний стан функціонування цього партнерства в певний момент часу, показуючи, наскільки повноцінно або частково реалізуються внески та взаємодія, описані у попередній узагальненій моделі ДПП у сфері національної безпеки. Модель дозволяє наочно представити та класифікувати різноманітні сценарії залученості, надає гнучкий аналітичний алгоритм для діагностики поточного стану та розробки ефективних стратегій синергетичної взаємодії.

Запропоновано інноваційні підходи до ДПП у сфері національної безпеки, які необхідно впроваджувати в Україні на сучасному етапі: швидкий старт ДПП для критичних оборонних інновацій; інноваційні ваучери/гранти ДПП для стартапів у сфері безпеки; виробнича мережа ДПП для децентралізованого виробництва; цифровий щит ДПП для кібербезпеки та кіберзахисту; інфраструктурна стійкість ДПП для відновлення та захисту критичної інфраструктури. Це забезпечить системну трансформацію оборонного та безпекового секторів України шляхом залучення позабюджетних інвестицій, інтеграції інноваційних технологій, оптимізації управлінських процесів та підвищення ефективності, дозволить диверсифікувати джерела фінансування,

мінімізувати державні ризики та створити сприятливі умови для формування стійкого, адаптивного та конкурентоспроможного оборонно-промислового комплексу, здатного ефективно відповідати на сучасні та прогнозовані загрози національній безпеці.

7. Окреслено ефективні шляхи залучення приватних структур до заходів із забезпечення національної безпеки держави в умовах війни.

Проведений аналіз життєвого циклу озброєння та військової техніки дав можливість розвинути підходи до систематизації життєвого циклу озброєння та військової техніки з позиції PESTLE-аналізу, що дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив широкого спектру зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових, екологічних) на кожен етап життєвого циклу ОВТ. Це сприяє уникненню спрощеного бачення та забезпечує врахування всіх потенційних можливостей і загроз, що виходять за рамки суто військово-технічних аспектів. Зроблено висновок, що кожен з десяти етапів життєвого циклу ОВТ надає унікальні можливості для залучення всіх трьох суб'єктів, включаючи і громадянське суспільство. Волонтерські організації, аналітичні центри, експертні групи, ветеранські спільноти, громадські активісти, ЗМІ можуть виконувати роль посередника між армією та промисловістю, бути джерелом зворотного зв'язку, контролером, захисником інтересів та навіть джерелом фінансування. Проведення PESTLE-аналізу життєвого циклу ОВТ є необхідним для формування системного підходу до управління оборонним комплексом, мінімізації ризиків, максимізації ефективності та забезпечення стійкості національної безпеки України в умовах постійних викликів.

Обґрунтовано методичні підходи до управління проєктами ДПП у сфері національної безпеки, шляхом проведення SWOT аналізу створення типових проєктів, що сприяє ідентифікації ключових переваг для ефективної реалізації проєктів, допомагає виявити слабкі сторони та загрози, що вимагають системного усунення. Це створює обґрунтовану аналітичну базу для розробки ефективних політик, залучення інвестицій, підвищення довіри між державою,

бізнесом та громадянським суспільством, а також для забезпечення своєчасної та ефективної відповіді на виклики національній безпеці України;

Сформовано основні переваги ДПП у сфері національної безпеки для держави, бізнесові структури та громадянського суспільства, що мають ключове значення для наукового обґрунтування та практичної реалізації ДПП, оскільки дозволяють комплексно довести доцільність такої співпраці, створити переконливу аргументацію для всіх зацікавлених сторін, стимулювати залучення приватних інвестицій та інновацій, а також слугувати фундаментальною основою для розробки ефективної державної політики та стратегій у сфері національної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О.В., Павлюк В.В. Державно-приватне партнерство як інструмент управління змінами у сучасному місті. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип.20. Ч.1. С.10-13.
2. Акімов А. В. Мілітаризація органів державної влади України в системі забезпечення національної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 6. С. 63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/11>
3. Акт проголошення незалежності України. Постанова Верховної Ради Української РСР від 24.08.1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1427-12#Text>
4. Антончик Є. Моделі «модернізації навздогін» та «модернізації на випередження» у контексті реформування української освітньої системи. *Молодь і ринок*. №5 (203), 2022. С.166-171.
5. Аралбаєва Ф.З., Карабанова О.Г., Круталевич-Льоваєва М.Г. Ризик і невизначеність при прийнятті управлінського рішення. *Вісник Хмельницького Національного університету*. 2019. № 4. С. 132-139.
6. Артемов В., Сингаївська І. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. № 1(65), С. 149–163. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163>
7. Балан М. І. Планування і прогнозування як необхідні умови безпекової діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 6. С. 143–148. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.6.143](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.6.143)
8. Балюк О. О. Теорія Честера Ірвінга Барнарда та державно-приватне партнерство. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2012. С. 13–18.

9. Біла І. С., Іллічова Є. І. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С.126-129.
10. Білий В. І., Михальчук В. М. Основні напрями забезпечення національної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід* № 17/2021. С. 92-98.
11. Бондаренко О. Г., Бабков Ю. П., Бєлай С.В. Підходи до запровадження елементів національної системи стійкості у діяльність органів державного і військового управління. *Чесць і закон*. № 3 (86). 2023. С. 12-21. URL: <https://chiz.nangu.edu.ua/article/view/287029>
12. Бондаренко О., Кайдалов Р., Павлов В. Короткий аналіз діяльності з цивільно-військового співробітництва на сучасному етапі збройної агресії проти України. *Чесць і закон*. № 3 (82). 2022. С. 22-28.
13. Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2022 р., № 2 (76). С. 30-35.
14. Брайловський І. А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку. 2014. 460 с. URL: https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fshron1.chtyvo.org.ua%2FBrailovskyi_Illia%2FDerzhavno-pryvatne_partnerstvo_metodolohiia_teoriia_mekhanizmy_rozvytku.doc
15. Видатки держбюджету України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>
16. Визначення оптимальних моделей державно-приватного партнерства для промислових парків в Яворові і Новому Роздолі. Інститут регіонального розвитку. Львів, 2015. URL: <https://www.institute.lviv.ua/doc/02ppp.pdf>
17. Виноградова Н. В. Механізм державної підтримки проектів державно-приватного партнерства у регіонах. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30), 16–22. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-2).

18. Військовий стандарт 01.040.011 «Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління проектами». URL: https://www.mil.gov.ua/content/other/VST_command_projects.pdf
19. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : вибр. наук. праці. К. : НІСД, 2016. 528 с.
20. Войтович Р. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз) : монографія / Р. Войтович ; за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 680 с
21. Гавриш О., Юхнов Б., Сурай А. Розвиток державно-приватного партнерства в процесі повоєнної відбудови України: аналіз законодавчих ініціатив. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2024. № 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-02)
22. Гарбариніна В. Ю., Федорчак О. В. Роль державно-приватного партнерства у відбудові транспортної інфраструктури України. *Демократичне врядування, Вип. 2 (30). 2022 С. 44–57.*
23. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / Валерій Михайлович Геєць ; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. НАН України. К., 2009. – 864 с
24. Горбулін В., Бадрак В. Національні моделі організації управління та розвитку воєнно-промислового комплексу: рекомендації для України. *Центр міжнародної безпеки*. URL: <https://analytics.intsecurity.org/modeli-organizatsii-upravlinnia-ta-rozvytku-vpk-ukrainy/>
25. Гордієнко С.Г., Доронін І.М. Стратегічне планування у сфері державної безпеки як прикладна проблема. *Інформація і право*. № 1(44)/2023. С. 168-176.
26. Гриценко Л. Л. Концептуальні засади державно-приватного партнерства. *Вісник СумДУ. Серія : Економіка*, 2012. №3, с. 52-59.
27. Громадянське суспільство України в умовах війни. Основні результати дослідження. *Центр демократії та верховенства права*. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/69>

28. Дашкевич Я. Питання безпеки: зміст і межі поняття. *Український час*. 1996. № 1 (15). С. 2–8.
29. Декларація про державний суверенітет України. Прийнята Верховною Радою Української РСР 16.07.1990 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text>
30. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О. Державно-приватне партнерство як інституціональний інструмент інвестування економіки країни. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 111–116.
31. Держава та приватний сектор на захисті національної безпеки: від взаємодії до партнерства : аналіт. доп. / [О. Д. Маркеєва, Б. Л. Розвадовський]. Київ : НІСД, 2021. 72 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/block_markeeva_n.pdf
32. Державна агенція «Державний оператор тилу» МОУ. URL: <https://dotua.org/>
33. Державне підприємство «Агенція оборонних закупівель» МОУ. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/zakupivelnadiyalnist>
34. Державно-приватне партнерство [Електронний ресурс]. – URL: www.Day_1_Panel_4_Ministry_of_Economy-pdf.
35. Дзюрах Ю. М., Самборак М. С. Галузевий аналіз застосування державно-приватного партнерства як чинника поствоєнної відбудови та продовольчої безпеки в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. № 5(45) 2025. С. 419 - 431.
36. Дзюрах Ю. М., Самборак М. С. Розвиток продовольчої безпеки з використанням механізмів державно-приватного партнерства у відбудові економіки України. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 3(21) 2024. С. 258 – 272.
37. Дзяна Г. О., Дідич О. Р. Аналіз сучасних тенденцій розвитку державно-приватного 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>

38. Дзяна Г. О., Дідич О. Р. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку сектору безпеки й оборони України у воєнний та пост воєнний періоди. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України: матер. наук.-практ. конф.* (28 квітня 2023 р., м. Львів). Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 27–30.

39. Директива 2009/81/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 13 липня 2009 року про координацію процедур присудження певних робіт, поставок і послуг у сферах оборони та безпеки та про внесення змін до Директив 2004/17/ЄС та 2004/18/ЄС. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32009L0081>.

40. 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>

41. 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.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/24.pdf

42. Дідич О. Р., Наумко М. М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах повномасштабного вторгнення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 118–123. URL: https://www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/20.pdf

43. 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.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/12.pdf

44. Дробот І. О., Барбір І. М. Механізм державно-приватного партнерства у сфері транспортної інфраструктури України. *Ефективність державного управління*. 2019. № 4(61). С. 98–109.

45. Експрес Діфенс. ТОВ Інформаційно-консалтингова компанія. Військовий портал. URL: <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3604968/public-private-partnership-is-key-to-building-defense-industrial-base-and-workf/>
46. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К. : Академія, 2001. – 848 с.
47. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах : монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 304 с.
48. Жадан О. В. Державно-приватне партнерство як механізм інноваційного розвитку економіки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1(59). С. 75-82.
49. Жирохов М., Максимчук М. Зброя в приватних руках: як держава поступається бізнесу на ринку озброєнь. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/01/28/670441>
50. Забаштанський М., Ломонос Р., Бессараб Р. Роль державно-приватного партнерства у стимулюванні розвитку національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2024. № 4 (40), С. 9–19. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-9-19)
51. Забаштанський М. М., Сидор І. П. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С.18-23.
52. Залознова Ю. С., Петрова І. П., Трушкіна Н. В. Визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство»: теоретичні засади. *Економіка і суспільство*. Випуск № 5 / 2016. С. 92-98.
53. 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>
54. 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

55. Їжа М. М., Курносенко Л.В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Public Administration and Regional Development*, 2023, №19: 11-30. DOI: [10.34132/pard2023.19.01](https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01)
56. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*, 2017, №2. С. 107-112. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf
57. Казакова Л. О. Національна безпека держави: понятійно-категорійний апарат. *Регіональні студії*, 2021. № 24. С. 128-132.
58. Карий О. І. Процак К. В., Мавріна А. О. Проекти державно-приватного партнерства: ключові проблеми практичної реалізації. *Економічний аналіз*. 2015. Том 20. С. 35–44.
59. Кобко Є. В. Система суб'єктів публічної адміністрації в механізмі реалізації державної політики забезпечення національної безпеки України. *Прикарпатський юридичний вісник*. Випуск 4(25) том 2, 2018. С. 84-89.
60. Ковальчук С., Пивовар М. Напрямки реформування громадянського суспільства та органів публічної влади в умовах війни в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.01.32>
61. Комарницька Г.О. Державно-приватне партнерство як інструмент активізування інноваційної діяльності. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 83-91.
62. Комарницька Г.О. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С.50-55.
63. Комарницька Г.О. Сутність державно-приватного партнерства та його активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Проблеми економіки*. 2019. №1. С.46-51.
64. Кондратов С. І. Про деякі актуальні проблеми розвитку державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури. *Аналітична записка. Серія «Національна безпека»*, № 3/2019. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2019->

[08/ANALIT%20KONDRATOV%20NATIONAL%20SECURITY%20%23%203%202019.pdf](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80)

65. Конституція України : Основний Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

66. Косач І.А. Державно-приватне партнерство в контексті системно-синергетичної парадигми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 2. С. 49-55.

67. Косович Б.А. Державно-приватне партнерство як один з важливих інструментів забезпечення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. № 4 (30). С. 51-59.

68. 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>

69. Кравченко Т.К. Прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності. *Вісник фінансового університету*. 2016. № 4. С. 22-31.

70. Кравчук М. Ю. Державно-приватне партнерство як важливий інструмент забезпечення національної безпеки держави. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2024. № 5.

71. Кредісов А.І., Білоус А.О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та його використання в Україні. *Економіка України*. 2016. № 2(651). С. 4-15.

72. Кропельницький А. О. Стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся* № 1 (28), 2024. С. 106-116.

73. Круглов В. В. Інноваційні технології у державно-приватному партнерстві: досвід Європейського Союзу для України. *Науковий вісник:*

Державне управління. 2024. № 2. С. 75-89. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-75-89](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-75-89).

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

75. Круглов В. В. Розвиток системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник: Державне управління* № 3(9) 2021. С. 50-67.

76. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні : дис. ... доктора наук з держ. упр. : 25.00.02 / В. В. Круглов ; Харків. регіон. ін-т держ. упр. – Харків, 2020. – 252 с.

77. Крутий О. М., Радченко О.О. Інститут державно-приватного партнерства як інструмент легітимізації органів публічної влади України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_7

78. Крутий О. М., Радченко О. О. Основи партнерської взаємодії держави і приватного сектору. *Ефективність державного управління.* 2018. Вип. 1. С. 72-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_10

79. Кудінов С. С. Державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки – сучасний вимір для України. *Південноукраїнський правничий часопис.* 2023. № 4. С. 108-114. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/4/20.pdf>

80. Кузьменко О. Обсяги української оборонної промисловості можуть перевищити \$5 млрд вже у 2024 році. Яка частка defence tech стартапів. URL: <https://dev.ua/news/obsiahy-ukrainskoi-oboronnoi-promyslovosti-na-5-mlrd-1726044689>

81. 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>

82. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. 289 с.

83. Литвиновська П. Специфіка державно-приватного партнерства: теоретико-методологічний аспект. *Knowledge, Education, Law, Management*, 2020 № 5 (33), vol. 2. С. 228-234.
84. Лойшин А. Аналіз поколінь війн згідно з концепціями технологічного та хвильового розвитку суспільства. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, Vol. 12, No. 2, 2022.
85. Маісурадзе, М.Ю. Нормативно-правове забезпечення здійснення державно-приватного партнерства в Україні. *Економіка та право*, 2013. №3, с. 115-123.
86. Малін О. Л. Становлення державно-приватного партнерства як системи організаційно-економічних відносин. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=85888>
87. Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року : *Аналітичний звіт*. Одеса, 2020. 31 с.
88. Малін О.Л., Філіппова С.В. Цілеполягання, принципи та типологія інноваційно-орієнтованого розвитку державно-приватного партнерства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 110-117. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-19](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-19).
89. Маркєєва О. В., Розвадовський Б. М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах гібридної війни. // *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 2.
90. Маркєєва О. Д., Розвадовський Б. Л. Теоретичні підходи до державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки. *Стратегічна панорама*, №1, 2022. С. 42-50. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1.2022.04>
91. Масик М., Дмитренко Г. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. *Наукові перспективи*, № 12(30) 2022. С. 41-54.
92. Матвіїшин Є., Вершигора Ю. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 2 (30). С. 29–43.

93. Мельник А.Ф., Підгаєць С.В. Державно-приватне партнерство в системі інститутів національної економіки: механізми розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 279 с.

94. Мех Ю. В. Державно-приватне партнерство в секторі безпеки України: основні принципи та форми. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2022. Вип. 74(2). С. 224–231.

95. Мех Ю. В., Костенко В. Р., Самойлова А. Р. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства в секторі безпеки та напрями його запозичення для України. *Наука і техніка сьогодні*, № 1(29). 2024. С. 135-146.

96. Мех Ю. В. Досвід державно-приватного партнерства в секторі безпеки країн ЄС. *Правова позиція*, 2022. № 2 (35). С. 156-159.

97. Механізм державної підтримки реконструкції промисловості України : кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима ; авт. кол. : М. О. Кизим, Ю. Б. Іванов, В. Є. Хаустова, О. Ю. Полякова, О. Ю. Іванова, М. С. Дороніна, В. Ф. Тищенко, І. Ю. Матюшенко, В. О. Шликова, О. М. Красносова, І. В. Ярошенко, В. І. Лаптев, М. В. Гомон. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 360 с.

98. Мігай Н. Б. Державно-приватне партнерство у сфері інноваційної діяльності: закордонний досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2020. Т. 31(70), № 1. С. 52-59.

99. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Випуск 2(54) 2022. С. 23-26.

100. Набульсі Х. Н. Сучасні модифікації моделі державно-приватного партнерства PF2. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, Випуск 12, частина 2, 2017. С. 34-38.

101. 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#:~:text=>

102. 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.

103. Никифорок О.І., Гусєв Ю.В., Чмирьова Л.Ю. Державно-приватне партнерство: інституціональне середовище для розвитку та модернізації інфраструктури України. *Економіка і прогнозування*, 2018, № 3. С.79-101.

104. Ничкало Н. Г. Людський капітал у мирний час і в добу російської агресії проти України. *Професійна освіта*, № 4, 2022. С. 2-4.

105. Нова стратегія співпраці з малим бізнесом Міністерства оборони США: основні положення і висновки для України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023 URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/nova-stratehiya-spivpratsi-z-malym-biznesom-ministerstva-oborony>

106. 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>

107. Орлюк О. Military-tech стартапи: майбутнє починається сьогодні. Економічна правда. 05.04.2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/04/05/712085/>

108. Павлюк А. П., Ляпін Д. В. Державно-приватне партнерство як механізм активізації інвестиційної діяльності в Україні. *Стратегічні пріоритети: науково-аналітичний щоквартальний збірник Національного інституту стратегічних досліджень*, 2012. № 3 (24). С. 38–45.

109. Павлюк К. В., Павлюк С. М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Серія : Економічні науки*, № 17. 2010, с. 10-19.

110. Писаревський С. В. Обґрунтування напрямів удосконалення механізмів управління державно-приватним партнерством у логістичному забезпеченні сил безпеки України. *Честь і закон*, № 1 (80)/2022. С. 73-79.

111. Писаревський С. В. Організаційний механізм управління державно-приватним партнерством у логістичному забезпеченні сил безпеки. *Наукові перспективи*. 2022. № 2 (20). С. 170-180.

112. Писаренко Т. В. Аналіз світових технологічних трендів у військовій сфері: монографія / Т. Писаренко, Т. Кваша, Т. Гаврис та ін., за заг. редакцією Т.В.Писаренко. К.: УкрІНТЕІ, 2021. 110 с.

113. Покровська А.В., Ісакова Т.О. Державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки: досвід Великої Британії. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-01/cybersecurity-6ddd7.pdf>

114. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 364 с.

115. Помогайбог Б. В. Вертикальний аналіз ризиків ДПП-проектів у розрізі факторів їх формування. *Інвестиції: практика та досвід*, № 16/2017. С. 120-125.

116. Приватні розвідувальні компанії: іноземний досвід залучення приватного сектору до виконання завдань розвідки : аналіт. доп. / В. О. Паливода. Київ : НІСД, 2022. 20 с.

117. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України: Проект Закону № 7508 від 01.07.2022р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39902>

118. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. Відомості Верховної Ради України, 2011, № 38, ст. 384.

119. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. Відомості Верховної Ради України, 2013, № 1, ст. 1.

120. Про державно-приватне партнерство: Закон України №2404-VI від 01.07.2010р. (зі змінами та доповненнями; редакція від 07.07.2023р.). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T102404?an=266>

121. 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>

122. Про концесію: Закон України №155-IX від 03.10.2019р. (зі змінами; редакція від 31.03.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>

123. Про критичну інфраструктуру: Закон України № 1882-IX від 16 листопада 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>

124. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII (2469-19) зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

125. Про оборону України: Закон України № 1932-XII від 06.12.1991 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>

126. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05 жовтня 2017р. № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403.

127. 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>

128. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII (Редакція від 08.02.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

129. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

130. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>

131. 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>

132. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України» : Указ Президента України № 372/2021 від 20.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text>

133. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України» : Указ Президента України від 17 вересня 2021 р. № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#Text>

134. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України від 25 березня 2021 р. № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>

135. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки»: Указ Президента України від 16 лютого 2022 року т№ 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>

136. Про рішення Ради національної безпеки України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14 вересня 2016 р. № 392/2020. Офіційний вісник України. 2020. № 75. Ст. 2377.

137. Про розвідку : Закон України від 17 вересня 2020 р. № 912-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20#top>

138. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України №392/2020 від 14.09.2020. URL: https://zakon.ra_da.gov.ua/laws/show/392/2020

139. Про схвалення Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 р. № 442-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2018-%D1%80#Text>

140. Проневич О.С., Проневич С.О. Державно-приватне партнерство у сфері безпеки: стан публічного дискурсу та перспективи легітимізації. *Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства у галузі житлово-комунального господарства*: інтернет-конференція ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2015. № 1. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/288>.

141. Публічне управління. Public Administration : навч. посібник / А.В. Стасишин, Г.В. Капленко, Г.О. Комарницька та ін. ; [за заг. ред. А.В. Стасишина]. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 460 с.

142. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск №3 (77). С. 149-154.

143. Резнікова О. О., Войтовський К. Є., Лепіхов А. В. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2020. 84 с.

144. Резнікова О. О. Проблеми планування у сфері національної безпеки України. *Стратегічна панорама*. № 1–2, 2020. С. 5-13.

145. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analiz-bezpekovocho-seredovyscha-ukrayiny>

146. Рішняк І.В. Системний аналіз категорії ризику та невизначеності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі*, 2019. № 489. С. 263-275.

147. Розум Г. М. Державно-приватне партнерство як ефективний інструмент реалізації інноваційної політики регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*, № 20/2017. С. 90-92.

148. Романюк Ю., Паливода В. Роль недержавних інституцій у зміцненні сектору безпеки і оборони держави. *Стратегічна панорама*. 2020. № 1-2 URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Palyvoda_Volodymyr/Rol_nederzhavnykh_instytutsii_u_zmitsnenni_sektoru_bezpeky_i_oborony_derzhavy/

149. Сальнікова О., Кушнір В., Процин І. Цивільно-військове співробітництво як елемент системи стратегічних комунікацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/3.pdf

150. Сахно А. Гроші для сильних: як змінювався оборонний бюджет України від початку війни. URL: <https://www.rbc.ua/news/groshi-silnih-k-zminyuvavsya-oboronniy-byudzheth-1732120941.html>

151. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління: монографія / Саганюк Ф.В., Фролов В.С., Павленко В.І. та ін.; за ред. д.військ.н., проф. І.С. Руснака. К.: ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. 230 с.

152. 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. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/38>

153. Сенишин О.С., Ільків Н.В., Угольков Є.О. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. *Економіка і суспільство*, Випуск № 56. 2023.

154. Сенченко Н.І. Найманці нової війни, або приватні військові компанії. Серія «Четверта світова Латентна Війна». Київ: КІТ, 2016. 224 с.

155. Серебряк С.В. Державно-приватне партнерство у сфері забезпечення кібербезпеки. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*, № 6, 2024. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/59.pdf>

156. Сидор І. П., Забаштанський М. М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Інвестиції: практика та досвід, 2023 № 6. С. 16-23. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49098>

157. 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-viyna-vdarila-ekonomitsi-1737472759.html>

158. Сили оборони отримають повне фінансування у 2025 році. Мінфін. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3936806-sili-oboroni-otrimaut-povne-finansuvanna-u-2025-roci-minfin.html>

159. Ситник Г.П. Природа феномену «безпека»: онтологічний, гносеологічний та аксіологічний аспекти. *Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ ; Великобританія - 7 листопада 2020 р.) ФОП КАНДИБА Т.П., 2020. 148 с. С. 59–63.

160. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. *Державне будівництво*, 2023. № 2 (34). С. 125–141. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10>

161. Сімак С. В. Інституційний розвиток публічно-приватного партнерства: досвід країн світу. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління*. Дніпропетровськ: Вид-во Академії митної служби України, 2015. № 2 (13). С. 103-112.

162. Скрипнюк О. В., Жовнірчик Я. Ф. Перспективи реалізації публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови: державно-управлінський аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 1 (36), 2023. С. 79-88.

163. 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)

164. Смолянчук В. Національна безпека незалежної України: досягнення сутності. *Політичні дослідження*, №1, 2021. С. 163-186.

165. 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-yaki-mozhut-vklasti-groshi-v-ukrainskiy-militarytech-26122022-10745>

166. Статівка Н. В., Орел Ю. Л. Забезпечення стійкості управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій в Україні. *Теорія та практика державного управління*, 2024. Вип. 2 (79). С. 77–98. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04>

167. Степанова О.В. Інституційні механізми розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Ефективна економіка*, 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_44

168. Стець А. Укроборонпром вперше увійшов до переліку 50 найкращих оборонних компаній світу. URL: https://zaxid.net/ukroboronprom_vpershe_uviyshov_do_pereliku_50_naykrashhih_vse_svitnih_oboronnih_kompaniy_n1591087

169. Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України : монографія / за ред. І. М. Грищенка, А. О. Касич, І. О. Тарасенко. Київ : КНУТД, 2023. 267 с.

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

171. Тараш Л.І., Петрова І.П. Інституціональне забезпечення державно-приватного партнерства в Україні: проблеми та напрями розвитку. *Економічний вісник Донбасу*, 2016. № 1(43), с. 35-43.

172. Телешун С. О., Ситник С.В., Рейтерович І.В. Сутність публічної політики: контекст політики та публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Політичні науки*. 2015. № 4. С. 23-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaduppu_2015_4_6.

173. Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час: практичний

посібник / Кравець С. Г., Мордоус І. О., Попова В. В., Радкевич В. О., Рябова З. В., Царьова Є.С., Чепуренко Я. О.; за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 195 с.

174. Технологічні Сили України. Офіційний сайт. URL: <https://techforce.in.ua/>.

175. Титаренко С.С., Федчиняк А.О. Громадянське суспільство та збройні сили України: правові аспекти взаємодії в умовах гібридної війни. *Вісник пенітенціарної асоціації України*, 2021 / № 3(17). С. 137-147.

176. Узбек Д.А. Національні економічні інтереси військових інновацій в умовах цифровізації суспільства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: матер. III міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р.* URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/161.pdf>

177. Українські виробники дронів просять зрозумілі контракти і дозвіл на експорт.

URL: https://lb.ua/society/2025/02/17/660604_ukrainski_virobniki_droniv_prosyat.html

178. Хома Н. М. Національна стійкість: зміст та стратегія забезпечення в умовах війни та повоєнного відновлення. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія*, 2024, № 38. С. 119-128.

179. Черленяк І., Кривенкова Р. Модернізація суспільства та проблеми формування агрегатів політичної нації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Політологія. Соціологія. Філософія*, № 17 URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib.pdf>

180. Шавлак М. А. Напрями вдосконалення механізму реалізації державно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, Том 33 (72) № 5 2022. С. 115-120.

181. Штурба А. Ю., 2015. Законодавче забезпечення розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Антикризове управління економікою України: нові виклики: тези доповідей III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, Київ, Україна, 15-17 грудня 2015 р. Київ: КНЕУ, с. 338-343.

182. Шулюк Б. Дискусійні питання сутності фінансового інструментарію державно-приватного партнерства та проблеми його використання в Україні. *Світ фінансів*, 2022. Вип. 1. С. 36-48.

183. Щур Р. І., Кропельницький А.О. Особливості реалізації державно-приватного партнерства на регіональному рівні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2023. Вип. 19, Т. 1. С. 219-226.

184. Юхнов Б. Ю., Корсаков Д.О. Державно-приватне партнерство: доцільність, світовий досвід, перспективи розвитку в Україні. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 94-102.

185. Як співпраця держави та бізнесу допоможе відбудувати Україну. *Економічна правда*. 2023.11.02. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2023/spivpratsia_derzhavy_ta_biznesu_dopomo_zhe/

186. Ярова М. Чого досяг український defence-tech за 3 роки. 2025. URL: <https://scroll.media/2025/02/21/chogo-dosyag-ukrayinskyj-defence-tech-za-3-roky-1-500-vyrobnykiv-%E2%82%B413-mlrd-v-grantah/>

187. Abbott, Daniel (2010). The Handbook of Fifth-Generation Warfare. Nimble Books. p. 20.

188. About the NCSC. URL: <https://www.ncsc.gov.uk/information/about-ncsc>

189. Buras W. Tool for supporting the migration of organizational information systems to «Zero Trust Architecture». *Przegląd Teleinformatyczny*. 2022;10(28)(1-4):3-18. URL: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.2960>.

190. Department of Homeland Security (2013), Presidential Policy Directive. Critical Infrastructure Security and Resilience. URL: <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2013/02/12/presidential-policy-directive-critical-infrastructure-security-and-resil>

191. Directive (EU) 2016/1148 of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32016L1148>

192. Dunn-Cavelty M., Suter M. Public-Private Partnerships are no Silver Bullet: An Expanded Governance Model for Critical Infrastructure Protection. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*. 2009. Vol. 2(4). Pp. 179–187.
193. Dzyana H., Pasichnyk V., Harmash YE., Didych O., Naumko M. [The system for ensuring the information security of the organization in the context of covid-19 based on public-private partnership](https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.4). *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 19–24. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.4>
194. Homeland Security Presidential Directive 7: Critical Infrastructure Identification, Prioritization, and Protection. URL: <http://www.dhs.gov/homeland-security-presidential-directive-7>
195. INTOSAI Working Group on the Audit of Privatisation, Economic Regulation and Public Private Partnerships URL: <http://www.nao.org.uk/nao/intosai/wgap/pppdraft.htm.3>, c. 65-67
196. Knopf, C., and E. Ziegelmayer. «Fourth Generation Warfare and the US Military's Social Media Strategy» (ASPJ Africa & Francophonie-4to bimestre 2012), p. 7.
197. Leigland J. Public-private partnerships in developing countries: The emerging evidence-based critique. *The World Bank Research Observer*. 2018. Vol. 3.1. Pp. 103-134.
198. Lind, William S. (January 15, 2004), «Understanding Fourth Generation War», antiwar.com, retrieved February 7, 2010.
199. Linder S., Vaillancourt P. Rosenau, Mapping the terrain of the Public–Private Policy Partnership. *Public– Private Policy Partnerships*. P. Vaillancourt Rosenau (Ed.). The MIT Press. Cambridge, MA, 2020. P. 1–19.4.
200. Muliar V., Ryda T., Dolot V., Didych O., Grechanyk B., Chornysh I. [Public-private partnership in the system of economic development of the country](https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.9.13). *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>

201. National Cyber Security Centre (United Kingdom). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/National_Cyber_Security_Centre_\(United_Kingdom\)](https://en.wikipedia.org/wiki/National_Cyber_Security_Centre_(United_Kingdom))
202. Public-Private Partnership: PPPs Defined. United States Department of Transportation, Federal Highway Administration. 2008. URL: <http://www.fhwa.dot.gov/ppp/defined.htm>
203. Renda A. Public#Private Partnerships: Models and Trends in the European Union / A. Renda, L. Schrefler. - The European Parliament, 2005. pp. 65-67.
204. Review of the Public-private partnerships. World Bank. URL: http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreCountry.aspx
205. Soroka, L., Danylenko, A., Sokiran, M., Levchenko, D., & Zubko, O. Public-private collaboration for national security: challenges and opportunities. *Amazonia Investiga*, 2023. № 12 (70), P. 43–50. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.70.10.4>
206. Telliford G. T. Public-private partnerships around the world. N.Y.: Nova Science Publishers, 2011.
207. The National Cyber Security Centre. URL: <https://www.ncsc.gov.uk/information/about-ncsc>
208. The UK Cyber Security Strategy Protecting and promoting the UK in a digital world URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a78a991ed915d04220645e2/uk-cyber-security-strategy-final.pdf>
209. The World Bank. Private participation in infrastructure (PPI). 2022 Annual report. URL: <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2022-Annual-Report.pdf>
210. Top 10 Military Technology Trends & Innovations for 2022 URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-military-technology-trends-2022/>
211. Worldbank (2018). URL: <http://ppi.worldbank.org/> (Accessed 29 Nov 2018).

212. Wang H, Xiong W., Wu G., Zhu D. Public-private partnership in Public Administration discipline: a literature review. *Public Management Review*. 2018. № 20 (2). P. 293–316.

213. Werneck B., Saadi M. (ed.). *The public-private partnership law review*. London : Law Business Research Limited, 2018. 324 p.

214. Yemanov V., Dzyana H., Dzyanyi N., Dolinchenko O., Didych O. Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity. *International Journal of Safety and Security Engineering (IJSSE)*. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 81–88. URL: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130109>

215. Yang X., Haugen S. Classification of risk to support decision-making in hazardous processes. *Saf. Science*. 2015. № 80. P. 115–126. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753515001757?via%3Dihub>

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Дідич О. Р., Наумко М. М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах повномасштабного вторгнення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 118–123. URL:

https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/20.pdf

(Особистий внесок автора: дослідження загального стану державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах війни; виокремлення основних недоліків та прогалин в законодавстві, які негативно впливають на співпрацю приватних партнерів з державою).

2. 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>

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

(Особистий внесок автора: дослідження понять державно-приватного партнерства, національної безпеки та національних інтересів; обґрунтування доцільності вдосконалення чинної нормативно-правової бази з метою розширення сфери дії державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України задля поліпшення гнучкості і надійності та забезпечення стійкості і своєчасності реагування держави на сучасні виклики і загрози).

4. Дзяна Г. О., Дідич О. Р. Аналіз сучасних тенденцій розвитку державно-приватного 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>

(Особистий внесок автора: визначення та аналіз сучасних тенденцій розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України, спрямованих на зміцнення обороноздатності держави; обґрунтування перспективних напрямків ДПП, таких як залучення приватних військових компаній та приватних розвідувальних компаній, а також використання військових інноваційних технологій, що є новаторським підходом до забезпечення національної безпеки).

5. 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

Публікації у періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, які індексуються у наукометричній базі Web of Science та SCOPUS

6. 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> (WoS)

(Особистий внесок автора: визначення ключових аспектів системи державно-приватного партнерства в контексті економічного розвитку держави; дослідження механізмів, форм та методів державно-приватного партнерства, що дозволяють широко використовувати можливості приватного капіталу у вирішенні багатьох проблем, пов'язаних із суспільними інтересами).

7. Dzyana H., Pasichnyk V., Harmash YE., Didych O., Naumko M. The system for ensuring the information security of the organization in the context of covid-19 based on public-private partnership. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 19–24. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.4> (WoS)

(Особистий внесок автора: дослідження пріоритетів державно-приватного партнерства в кібербезпеці та інформаційній безпеці, а саме: розширення взаємодії між державними органами та приватними науковими установами, громадськими об'єднаннями та волонтерськими організаціями, а також підвищення цифрової грамотності громадян та культури безпеки в кіберпросторі).

8. Yemanov V., Dzyana H., Dzyanyi N., Dolinchenko O., Didych O. Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity. *International Journal of Safety and Security Engineering (IJSSE)*. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 81–88. URL: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130109> (SCOPUS).

(Особистий внесок автора: обґрунтування необхідності інтегрованого підходу до вирішення проблем кібербезпеки системи державного управління).

Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Дідич О. Р. Роль державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки // *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених в рамках заходу «Школа розвитку молоді» (Київ, 25 листопада 2020 р.). 2020. С. 70–71.

URL: https://www.researchgate.net/profile/Enes-Gider-4/publication/347490870_Outlook_of_Agenda_2030_in_Turkey_on_SDG_11/links/5fde06d392851c13fe9e6772/Outlook-of-Agenda-2030-in-Turkey-on-SDG-11.pdf

10. Дідич О., Ткачук П. Державно-приватне партнерство в сфері національної безпеки та оборони України. *Освітньо-наукове забезпечення діяльності складових сектору безпеки і оборони України* : тези XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 26 листопада 2020 р.). 2020. С. 77–79. URL:

https://dspace.nadpsu.edu.ua/bitstream/123456789/1088/1/%d0%9d%d0%90%d0%94%d0%9f%d0%a1%d0%a3_26.11.2020.pdf

11. Дідич О. Р. Роль та розвиток державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. *Наука та освіта у світовому інформаційному просторі. Збірник наукових праць. Сербська асоціація розвитку. Бачки-Петровац*. 2021. С. 56–59. URL: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2021-nauka-i-obrazovanie-u-svetskom-informacionom-prostoru.pdf>

12. Дідич О. Р. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах повномасштабного вторгнення. *Сучасна парадигма публічного управління* : збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10-12 листопада 2022р.), ЛНУ імені Івана Франка, Львів, 2022. С. 324–329. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Konferentsiia_Suchasna_paradyhma_2022.pdf

13. Дзяна Г. О., Дідич О. Р. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку сектору безпеки й оборони України у воєнний та пост воєнний періоди. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України* :

матеріали науково-практичної конференції (Львів, 28 квітня 2023 р.). 2023. С. 27–30. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/konferenciya-28042023.pdf>

14. Дідич О. Р. Державно-приватне партнерство як механізм забезпечення національної безпеки України. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні* : матеріали науково-практичної конференції (Львів, 4 квітня 2025 р.). 2025. С. 138–140. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/konferenciya-2025ostvar0.pdf>

**Визначення державно-приватного партнерства за законодавством
України та рекомендаціями міжнародних інститутів**

Джерело	Сутність ДПП
Закон України «Про державно-приватне партнерство» №2404-VI від 01.07.2010.	ДПП – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами – підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами.
Комітет OECD з наукової і технологічної політики	ДПП – будь-які офіційні відносини або домовленості на фіксований/нескінченний період часу між державними і приватними учасниками, у якому обидві сторони взаємодіють у процесі прийняття рішення і співінвестують обмежені ресурси, такі, як гроші, персонал, устаткування й інформацію для досягнення конкретних цілей у визначеній сфері науки, технології та інновацій.
«Зелена книга» (Green Paper) Європейської комісії щодо ДПП	ДПП - форма співпраці між державними органами і бізнесом, яка покликана забезпечувати фінансування, будівництво, реабілітацію, управління або утримання інфраструктури, а також надання послуг.
Міжнародний валютний фонд	ДПП належить до угод, де приватний сектор постачає інфраструктурні активи та послуги, що традиційно забезпечувались урядом; залучається в широке коло соціальних та економічних інфраструктурних проєктів.
Світовий банк	ДПП – це угоди між публічною і приватною сторонами з приводу виробництва та надання інфраструктурних послуг, які укладаються з метою залучення додаткових інвестицій і, що ще більш важливо, як засіб підвищення ефективності бюджетного фінансування.
Європейський банк реконструкції та розвитку	ДПП - довгостроковий контракт з приватним сектором для надання послуг державі, в інтересах держави або від імені держави
Європейська Комісія	ДПП - форма співпраці між органами державної влади та приватним сектором, яка спрямована на забезпечення фінансування, будівництва, реконструкції, управління і технічного обслуговування інфраструктури або надання послуг.
Міжнародна фінансова корпорація (МФК)	ДПП - відносини, використовуючи які приватний сектор забезпечує громадськість інфраструктурними активами і

	інфраструктурними послугами, які традиційно надаються державою.
Економічна комісія ООН в Європі (UNECE)	ДПП - контрактна угода між публічним та приватним секторами в наданні публічних послуг та розвитку інфраструктури, яка передбачає об'єднання всього найкращого, що має місце в цих секторах: ресурсів приватного сектору та його кваліфікаційного потенціалу, а також потенціалу публічного сектору в економічному регулюванні та захисті публічних інтересів.
Міністерство економічного розвитку і торгівлі України	ДПП в Україні – система відносин між державним та приватним партнерами, під час реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (відшкодувань) між ними, для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) діючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та користуванні (експлуатації) такими об'єктами.
Представництво ООН в Україні з питань розвитку ДПП в житлово-комунальній сфері економіки	ДПП – форма організації бізнесу між державною та приватною сторонами, яка дозволяє реалізувати суспільно значущі проекти у різних сферах інфраструктури більш ефективним шляхом, ніж цього можуть досягти ймовірні партнери поодиночки, та передбачає спільне інвестування матеріальних і нематеріальних активів.

Складено автором на основі: [16, 34, 52, 120, 141]

Науково-теоретичні підходи до трактування сутності поняття

«державно-приватне партнерство»

Автори	Трактування поняття ДПП
Косач І. Кулик О.	ДПП - це ефективна система взаємовідносин публічного і приватного секторів що задіює ресурси підприємництва, як внутрішнього джерела розвитку національної економіки, спрямованої на досягнення суспільно значимих цілей громадського управління
Полякова О.	Суспільний інститут, який охоплює сукупність формальних і неформальних правил, у рамках яких із метою задоволення потреб суспільства здійснюється спільна діяльність державних органів влади і приватного сектору на підставі набору альтернатив поведіння
Кубліков В.	В основу покладено усвідомлену необхідність з боку держави та з боку бізнесу в тісній і плідній співпраці в суспільно значущих галузях
Дідківська С.	Співробітництво державного та приватного секторів у реалізації проектів розбудови державної та комунальної інфраструктури, що традиційно є у сфері компетенції державного сектору
Мішенін Є.	Юридично оформлена на певний термін взаємовигідна співпраця органів і організацій державної влади (державних структур) та суб'єктів приватного підприємництва відносно об'єктів, що є у сфері безпосереднього державного (суспільного) інтересу та контролю. Таке партнерство передбачає розподіл ризику та результатів між партнерами для найбільш ефективної реалізації проектів, що мають важливе державне і суспільне значення
Грищенко С.	Така форма співпраці між державними органами влади та світом бізнесу, що має на меті забезпечити фінансування, будівництво, відновлення, управління або утримання інфраструктури чи надання суспільних послуг
Винницький Б.	Система відносин між органом публічної влади (управління) та приватною організацією, в яких приватній організації надається більша роль у плануванні, фінансуванні та реалізації певної послуги для населення, аніж при використанні традиційних процедур співпраці (наприклад, тендеру), і менше, аніж під час використання механізму приватизації. Захист державних і комунальних інтересів гарантується через інституційні основи, положення нормативних актів та укладених договорів
Комарницька Г.	ДПП є доволі широким поняттям й охоплює різні форми співпраці державного і приватного сектору. Причому, перший є замовником певних робіт, а другий – їх виконавцем. Співпраця між цими сторонами здійснюється в межах різних організаційно-правових моделей. Предметом державно-приватного партнерства є спільна реалізація різних заходів (сфера яких здебільшого обмежена законодавством тієї чи іншої країни) на засадах поділу завдань та ризиків між державним та приватним партнерами.
Матвійшин Є.	ДПП має ряд переваг, включаючи можливість залучення приватних інвестицій у сфери, де державні ресурси обмежені, а також впровадження приватного управління та інновацій для покращення якості та ефективності послуг. Водночас успіх ДПП залежить від чіткого законодавчого регулювання, прозорості умов співпраці та ефективного контролю з боку держави. ДПП є відносно простим і зрозумілим механізмом для залучення приватного сектору. Саме бізнес зацікавлений у відкритості та можливості надавати послуги на основі співпраці «державний-приватний сектор», що значною мірою підвищує якість наданих послуг для населення.
Дідченко О., Москаленко С.	ДПП - співпраця між державною владою та приватним сектором у суспільно значущих галузях. Провідну роль у ній відіграє приватний сектор, який дбає про отримання прибутків та усвідомлює соціальну відповідальність перед суспільством.

Павлюк К., Павлюк С.	Конструктивне співробітництво держави, суб'єктів підприємницької діяльності і громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності для реалізації суспільно значущих проектів на засадах пріоритетності інтересів держави, її політичної підтримки, консолідації ресурсів сторін, ефективного розподілу ризиків між ними, рівноправності і прозорості відносин для забезпечення поступального розвитку суспільства
Пасічник М.	ДПП є одним з принципів моделі «Нового державного менеджменту». Це модель державного управління, в основу якої покладено запозичення методів корпоративного управління, які застосовуються в бізнесі та некомерційних організаціях. Вона орієнтована на підвищення гнучкості прийняття рішень у державному апараті, зниження його ієрархічності, делегування повноважень на нижчий рівень прийняття рішень і посилення механізмів зворотного зв'язку між державою та громадянами.
Шилепницький П.	Комплекс відносин між державою в особі її центральних та регіональних органів виконавчої влади та регіонального і місцевого самоврядування з однієї сторони, та представників бізнесу, інститутів громадянського суспільства і місцевих спільнот з приводу перерозподілу повноважень щодо створення інфраструктури загального користування, виконання робіт та надання послуг, які традиційно вважались монополією держави, врегулювання між сторонами в зв'язку з цим таких питань: розподіл відповідальностей, ризиків, зобов'язань щодо фінансового забезпечення, проектування, будівництва, утримання, експлуатації, права власності, участь в управлінні та розподілі прибутку, що базується на принципах рівності, відкритості, недискримінації, змагальності, підвищення ефективності та мінімізації ризиків і витрат.
Нейкова І., Сердюкова О.	Державно-приватне партнерство є інституційним альянсом між державою і бізнесом, що створюється на певний термін для здійснення конкретного проєкту та припиняє своє існування після його реалізації.
Брайловський І.	Система взаємовигідного економічного співробітництва державного і приватного секторів економіки (з можливістю залучення третіх осіб), що їхні організаційно-юридично оформлена, заснована на розподілі ризиків між державою і приватним сектором (на покладанні ризиків на того партнера, який зможе попередити, або пом'якшити негативні наслідки) й орієнтується на одержання максимального ефекту від реалізації проєктів ДПП і на задоволення інтересів суб'єктів ДПП в умовах обмеженості ресурсів окремої сторони
Варнавський В., Клименко А., Корольов В.	ДПП - юридично закріплена форма взаємодії між державою та приватним сектором стосовно об'єктів державної і муніципальної власності, а також послуг, що виконуються і надаються державними та муніципальними органами, установами і підприємствами з метою реалізації суспільно значущих проєктів у широкому спектрі видів економічної діяльності.
Гарбариніна В. Федорчак О.	ДПП - взаємодія державного і приватного секторів, яка забезпечена комплексом правових, організаційно-економічних, інституційних та фінансових механізмів з метою активізації та поширення інвестиційних процесів у країні та покращення надання суспільно важливих послуг для населення.
Уайт Е., Дезілець Б., Маслюківська О., Шевчук Ю.	Юридично обов'язковий для сторін контракт між особою приватного сектору та державним органом (чи органом місцевого самоврядування), за яким приватний партнер зобов'язаний надавати публічні послуги, для чого приватний сектор повинен інвестувати певні власні ресурси (фінансові, технологічні, час і репутацію корпорації тощо), а також взяти на себе відповідальність за певні ризики надання таких послуг, при цьому оплата приватному партнеру здійснюється тільки в обмін на фактично надані послуги
Михеев В.	Система співробітництва приватного сектору, підприємств і організацій бізнесу з державними установами, а також регіональних корпорацій з державними підприємствами, установами, спрямованого на досягнення загальних економічних цілей, розв'язання актуальних соціально-економічних завдань»

Коровін Є.	Середньо- або довгострокове співробітництво між громадським та приватним сектором, у рамках якого відбувається розв'язання політичних завдань на основі об'єднання досвіду та експертизи кількох секторів.
Єфименко Т.	Інструмент державного регулювання економіки, спрямований на подолання наслідків фінансово- економічної кризи та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку на основі модернізації та розбудови інфраструктури економіки, покращення надання суспільних послуг, поліпшення умов здійснення підприємницької діяльності, стимулювання інвестиційно-інноваційної активності, розвитку конкурентного середовища та підвищення ефективності.
Данилишин Б.	Система співробітництва, в якій розподіляються ризики між партнерами за принципом кращої спроможності їх нейтралізації, а також існує узгоджений підхід до поділу винагород
Гриценко Л.	Форми взаємовідносин між державою або органами місцевого самоврядування та приватним партнерами, які оформляються у вигляді договору, передбачають реалізацію і сумісне фінансування суспільно значущих проектів на довгостроковій основі та розподіл ризиків, відповідальності і винагород
Підгаєць С., Мельник А.	Співробітництво держави, суб'єктів підприємницької діяльності і суспільних інститутів у різних сферах суспільної діяльності для реалізації суспільно значимих і пріоритетних для держави проектів за її політичної та інституційної підтримки, об'єднання ресурсів сторін, справедливого та ефективного розподілу ризиків між партнерами, прозорості і рівноправності відносин.
Мушинська Н.	Юридично оформлена система відносин між державним партнером або органами місцевого самоврядування та приватними партнерами, при реалізації яких ресурси обох партнерів об'єднуються, з відповідним розподілом ризиків, відповідальності та винагород між ними, для взаємовигідної співпраці з реалізації суспільно-значущих проектів на довгостроковій основі
Дзюрах Ю.	ДПП є ефективним механізмом, що сприяє вирішенню складних завдань та досягненню спільних соціальних та економічних цілей шляхом залучення приватних інвестицій у великі та стратегічно важливі проекти.
Сава Е.	Будь-яка угода, в якій державний і приватний сектор об'єднуються для виробництва і надання товарів і послуг. Контракти, франшизи й гранти підпадатимуть під це широке визначення; складні, багатопартнерські інфраструктурні проекти; визначає формальну співпрацю між бізнесом, суспільством (civil leader) та місцевими органами влади з метою розвитку територій і поліпшення умов життя населення, в рамках якого традиційні ролі держави й приватного сектора перерозподіляються
Курбанов С., Хамурадов М.	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.
Козлов А.	Інститут довгострокової стійкої легальної кооперації фінансово-інвестиційних, організаційно - управлінських та інтелектуальних ресурсів органів державної влади та приватного підприємництва для спільного розв'язання соціально значущих завдань.
Вілісов М.	Правовий механізм узгодження інтересів та забезпечення рівноправ'я держави та бізнесу в рамках реалізації економічних проектів, спрямованих на досягнення цілей державного управління.
Амунц Д.	Специфічна, різних видів форма взаємодії держави та приватного сектору в сфері економіки, основоположною рисою якого є збалансованість інтересів, прав та обов'язків сторін у процесі його реалізації.
Круглов В.	Комплексний механізм інституційно визначених взаємовигідних організаційно

	- правових 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 з метою отримання синергічного ефекту в реалізації суспільних та державних інтересів шляхом створення й експлуатації інфраструктурних об'єктів і надання суспільних послуг.
Геррард М.	Механізм ППП допомагає державі використовувати більш досконалий і менш витратний підхід до управління ризиками проекту, ніж у випадку з традиційним здійсненням проекту державою (за якого визначають вимоги на «вхід» (input-based approach)). Враховуючи це визначення, можна зробити припущення, що ППП є альтернативним державним закупівлям способом здійснення проекту
Кляйн Е. Тейсман Г.	Стійка взаємодія державного й приватного секторів, у якій розробляють спільний продукт, а послуги, ризики, витрати і прибутки розподіляють між партнерами
Ван Хем Х., Копеньян Ю.	Довгострокова співпраця державного та приватного секторів, в рамках якої вони спільно розробляють продукт або послуги, розподіляють ризики, витрати й ресурси, пов'язані з цими продуктами або послугами. ДПП має мету не лише розробити спільний інноваційний продукт з нестандартними рішеннями, але також передбачає інституційне оновлення: оновлення методів роботи, процедур, угод і інститутів»
Ходж Г., Грейв К.	Фінансові моделі, які допомагають державному сектору залучати й використовувати капітал приватного сектора для поліпшення можливостей діяльності регіонального уряду та приватних компаній, залучених у проект.
Грімсі Д., Левіс М.	Відносини, в рамках яких відбувається розподіл ризиків і які ґрунтуються на спільній для держави та одного або декількох приватних партнерів меті надання погодженого державою результату і державної послуги
Медалл Вела Ф.	Механізм, який дає змогу державним організаціям контролювати витрати щодо відтермінування платежів, щоб контролювати витрати бюджету та збільшувати можливості інвестування в соціальні проекти. Така співпраця можлива через укладання концесійних договорів між державою і приватним сектором. Зазначені договори ґрунтуються на праві експлуатації об'єктів інфраструктури приватним сектором в обмін на їх будівництво або фінансування будівництва
Сімсон О.	ДПП - це специфічні відносини між публічними і приватними учасниками процесів наукових досліджень і розробок (де публічними партнерами виступають суб'єкти, що використовують кошти державних та місцевих бюджетів, а приватними партнерами – будь-які організаційно-правові форми, що використовують приватні кошти).



Система партнерства влади та бізнесу [141]

Етапи становлення та розвитку інституту ДПП в Україні

№ з/п	Етапи	Характеристика інституційних перетворень	Особливості відносин партнерства держави і бізнесу
1	1991-1996 рр.	Реформування власності; розвиток інституту приватної власності.	Великі корпорації як прояв паростків партнерства. Розвиток відносин власності не зовсім легітимним шляхом.
2	1996-1998 рр.	Реалізація державної політики у сфері малого підприємництва; конституційне закріплення свободи підприємництва; створення законодавчого підґрунтя регуляторної політики.	Розвиток середнього і малого підприємництва. Відносини держави і приватного бізнесу на засадах регуляторної політики.
3	1998-2004 рр.	Відхід від жорсткого державного втручання в підприємницький сектор. Формування законодавчої бази державно-приватного партнерства.	Концесії, угоди про розподіл продукції, концесії на будівництво та експлуатацію – як прояви партнерства. Розвиток діалогу партнерських відносин між владою і бізнесом.
4	2004-2008 рр.	Запровадження національної системи державної реєстрації суб'єктів господарської діяльності. Врегулювання законодавчої бази щодо видачі дозвільних документів для ведення бізнесу.	Договори про концесію, розподіл продукції, спільну діяльність тощо, як прояв форм і механізмів партнерства.
5	2008-2014 рр.	Продовження процесу великої приватизації. Перехід від державнозарегульованої економіки до економіки, побудованої на принципах ринкового управління. Прийняття Закону України "Про державно-приватне партнерство".	Негативний вплив політичної нестабільності та економічної кризи на інвестиційний клімат, ускладнення реалізації проєктів ДПП. Договори про концесію та про спільну діяльність. Поширення проєктів ДПП за моделями нових проєктів і відчуження власності. Відносини держави і приватного бізнесу на засадах поступливості з боку держави щодо розвитку об'єктів державної власності.
6	2014-2022 рр.	Посилення інституційної підтримки ДПП шляхом створення спеціалізованих органів, відповідальних за координацію та моніторинг реалізації проєктів ДПП. Внесення регуляторних змін до законодавства про ДПП та	Зростання інтересу до ДПП. Масштабний характер проєктів ДПП. Розширення сфер застосування та залучення інвестицій. Стислі терміни реалізації проєктів. Активне залучення міжнародних фінансових інституцій. Ускладнення реалізації

		концесію. Усунення низки перешкод для розвитку ДПП в Україні. Врегулювання порядку здійснення тендеру і аналізу ефективності проєктів ДПП.	проєктів ДПП через відкриту військову агресію РФ.
7	2022-до тепер	Оновлення законодавства про ДПП. Законодавчі зміни, спрямовані на уточнення форм ДПП та розширення сфер його застосування. Нові джерела фінансування: можливість залучати фінансування від донорів за грантові кошти. Розширення переліку державних партнерів.	Відкриті зовнішні пропозиції щодо ініціювання потенційними партнерами національних та регіональних проєктів. Проєкти ДПП набувають прискореного інноваційного розвитку, пов'язані із великими інфраструктурними інвестиційними проєктами, що здійснюються на інноваційній основі та спираються на смарт-технології та процеси цифровізації. Пріоритетність проєктів відновлення та підвищення стійкості критичної інфраструктури. Спрощення процедур для прискорення реалізації проєктів ДПП.

Примітка: розроблено з врахуванням [93] та доповнено автором

Моделі ДПП Світового банку та їх характеристика

Моделі ДПП Світового банку та їх різновиди	Особливості моделей ДПП
Контракти на управління і оренду (Management and Lease Contracts): 1. Контракт на управління (MC – Management Contract) 2. Договір оренди (LC – Lease Contract)	Приватна компанія бере на себе управління державним інфраструктурним об'єктом на фіксований період часу. При цьому право власності й обов'язок фінансування залишаються в державі. - держава оплачує приватній компанії її витрати з управління своїми активами; за експлуатаційні ризики несе відповідальність держава; - держава надає своє майно (інфраструктурні об'єкти) в оренду приватному операторові на зворотній основі; експлуатаційні ризики приватна компанія бере на себе;
Концесії (Concessions): 1. Відновлення, експлуатація й передавання (ROT – Rehabilitate, Operate and Transfer); 2. Відновлення, оренда й передача (RLT – Rehabilitate, Lease or Rent and Transfer) 3. Будівництво, відновлення, управління і передача» (BROT – Build, Rehabilitate, Operate and Transfer)	Приватний сектор бере на себе управління приналежної державі власності і значні інвестиційні ризики протягом певного періоду. – приватний інвестор відновлює (реконструює) існуючий об'єкт, потім здійснює його експлуатацію протягом установленого договірному терміну, приймаючи на себе пов'язані з цим ризики, а потім повертає об'єкт державі; – приватний інвестор відновлює (реконструює) існуючий об'єкт, потім орендує або бере його у державного власника в лізинг на зазначений у контракті період часу, приймаючи на себе всі пов'язані з цим ризики, а потім повертає його державі; – приватна компанія здійснює нове будівництво (реконструкцію) інфраструктурного об'єкта, потім експлуатує його протягом періоду дії контракту, приймаючи на себе всі пов'язані з цим ризики, а потім повертає його державі;
Проекти «з чистого аркуша» (Greenfield Projects): 1. Будівництво, оренда і передача (BLT – Build, Lease and Transfer) 2. Будівництво, експлуатація і передача (BOT – Build, Operate and Transfer) 3. Будівництво, володіння й експлуатація (BOO – Build, Own, and	Приватна компанія або спільне державно-приватне підприємство здійснює будівництво і експлуатацію нового інфраструктурного об'єкта протягом періоду контракту, після закінчення якого об'єкт може бути повернутий державі. – приватний інвестор здійснює будівництво нового інфраструктурного об'єкта, приймаючи на себе власні ризики, передає готовий об'єкт у власність державі, потім орендує і експлуатує його, приймаючи на себе всі ризики до закінчення терміну оренди; - приватний інвестор здійснює будівництво і експлуатацію нового інфраструктурного об'єкта, приймаючи на себе ризики, потім передає його державі після закінчення терміну дії контракту. Приватний інвестор може мати право власності на створені об'єкти протягом контрактного періоду; – приватний інвестор здійснює будівництво, володіння і експлуатацію нового інфраструктурного об'єкта, приймаючи на себе всі ризики. Держава звичайна забезпечує приватній компанії гарантію мінімального доходу через викуп послуг

Operate) 4. Комерсант (Merchant)	інфраструктурних об'єктів на тривалий період; - приватний інвестор здійснює будівництво нового інфраструктурного об'єкта, вигравши конкурс на вільному конкурентному аукціоні, за умовами якого держава не надає гарантію доходу приватному інвесторові. Приватна компанія приймає на себе всі будівельні, експлуатаційні та інші ризики по проєкту;
5. Оренда (Rental)	- приватний інвестор здійснює будівництво, володіння й експлуатацію нового інфраструктурного об'єкта, приймаючи на себе всі ризики, а потім передає його в оренду державі на період від 1 до 15 р. Держава при цьому забезпечує приватному партнерові гарантію мінімального доходу через викуп послуг інфраструктурних об'єктів на короткий період.
Передача активів (Divestitures):	Приватна компанія купує пакет акцій державного підприємства, що володіє інфраструктурним об'єктом, через публічний продаж активів, програми приватизації та інші механізми.
1. Повна (Full)	- держава передає 100% пакету акцій державного підприємства приватній компанії;
2. Часткова (Partial)	– держава передає деякий пакет акцій державного підприємства приватній компанії. Це може передбачати передавання управління інфраструктурним об'єктом приватній компанії.

Примітка: складено автором на основі [204, 209, 211]

Моделі ДПП Європейського Союзу та їх характеристика

Моделі ДПП Європейського Союзу	Особливості моделей ДПП
Сервісний контракт (Service Contract)	Угода між державним органом і приватною компанією про передавання простих, короткострокових експлуатаційних державних потреб. Управління та інвестиційні зобов'язання залишаються у держави, що зберігає за собою фінансові ризики, ризики залишкової вартості основних засобів та ін. Навзаєм держава одержує висококваліфіковані послуги приватного сектора з експлуатації транспортного об'єкта, забезпечуючи тим самим деяку економію бюджетних експлуатаційних витрат у порівнянні з експлуатацією даного об'єкта державною структурою. Крім того, у держави залишається функція контролю якості послуг, які надаються приватним сектором при експлуатації інфраструктурного об'єкта. Дана модель, як правило, застосовується для збору плати з користувачів інфраструктурним об'єктом, що забезпечують населення транспортними послугами тощо.
Контракт на управління і експлуатацію (O&MC – Operation and Management Contract)	Угода між державним органом і приватною компанією, відповідно до якої відповідальність за управління і експлуатацію інфраструктурного об'єкта передається приватному сектору.
Орендний договір (Leasing)	Угода, при якій приватна компанія одержує доходи, згенеровані державним активом – інфраструктурним об'єктом, в обмін на фіксовані орендні платежі і обов'язок експлуатувати об'єкт, підтримуючи його в працездатному стані (експлуатаційній готовності). Оскільки при цьому ризики попиту приймає на себе приватна сторона, то вона, безумовно, зацікавлена в досягненні максимальної експлуатаційної ефективності. Однак дана угода може стати прибутковою для приватної компанії тільки в тому випадку, якщо надавані нею при експлуатації інфраструктурного об'єкта послуги відповідатимуть вимогам, пропонованим з боку користувачів цими послугами. У держави при цьому залишаються будівельні ризики з модернізації об'єкта і капітального ремонту, а також фінансові ризики. Ця модель ДПП є найбільш вдалою при наданні послуг громадським транспортом. У більш складних орендних моделях, таких як BBO, LDO або WAA, як правило, будівельні ризики передаються приватній компанії-оператору, що відповідно знімає даний тягар з держави.
Будівництво «під ключ» (Turnkey Procurement) або Будівництво, експлуатація і передача (BOT – Build, Operate and	Інтегрована модель ДПП, при якій приватний сектор бере на себе відповідальність за проектування, будівництво і експлуатацію інфраструктурного проекту. Об'єднання при цьому всіх можливих на різних стадіях реалізації проекту ризиків у рамках одного договору, з одного боку, не вимагає від держави значних бюджетних асигнувань на експлуатацію об'єкта, а з іншого – спонукає приватну сторону до збільшення ефективності реалізації такого проекту. Дана модель

Transfer)	зобов'язує приватну компанію брати до уваги операційні витрати на етапі проектування й будівництва, чим стимулює до кращого планування і управління бізнес-процесами всередині компанії. Модель «Будівництво, експлуатація і передача» більш підходить для реалізації інфраструктурних проектів у галузях водопостачання і каналізації, переробки сміття тощо, однак для відображення специфічних потреб проекту може бути трансформована в моделі BOOT, BROT, BLOT або BOT
Проектування, будівництво, фінансування і експлуатація (DBFO – Design, Build, Finance, and Operate)	Модель, у якій приватний партнер проектує інфраструктурний об'єкт відповідно до вимог державних органів, фінансує його будівництво, потім переходить до фази експлуатації. Після закінчення терміну контракту активи можуть бути повернуті державі, якщо це передбачено умовами контракту. Ця модель добре підходить для реалізації проектів в автодорожній галузі, водопостачанні й каналізації, переробці сміття, тобто таких проектів, де за надані послуги можливий збір плати з користувачів.

Примітка: складено автором на основі [202, 203, 206]

Організаційна структура Міністерства оборони України (станом на кінець 2021 року)



Джерело: [54]

Додаток 3

Додаток 1

до наказу Міністерства оборони України

03.11.2023 № 663

(у редакції наказу Міністерства оборони України

від 20.12.2023 № 760)

Структура

апарату Міністерства оборони України

Патронатна служба Міністра оборони України;

Головна інспекція;

Директорат економічного аналізу і планування;

Директорат інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій;

Директорат цифрової трансформації у сфері оборони;

Департамент військової освіти і науки;

Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки;

Департамент внутрішнього аудиту;

Департамент воєнної політики та стратегічного планування;

Департамент державного гарантування якості;

Департамент з питань запобігання та виявлення корупції;

Департамент інформаційно-організаційної роботи та контролю;

Департамент кадрової політики;

Департамент міжнародного оборонного співробітництва;

Департамент охорони державної таємниці;

Департамент охорони здоров'я;

Департамент планування тилового забезпечення;

Департамент політики закупівель;

Департамент ресурсного забезпечення;

Департамент соціального забезпечення;

Департамент фінансів;

Департамент юридичного забезпечення;

Управління взаємодії з органами державної влади;

Управління гуманітарного забезпечення;

Управління преси та інформації;

Управління фізичної культури і спорту;

Відділ експортного контролю;

Мобілізаційний відділ.

Структура Генерального штабу Збройних Сил України
(J-структури)

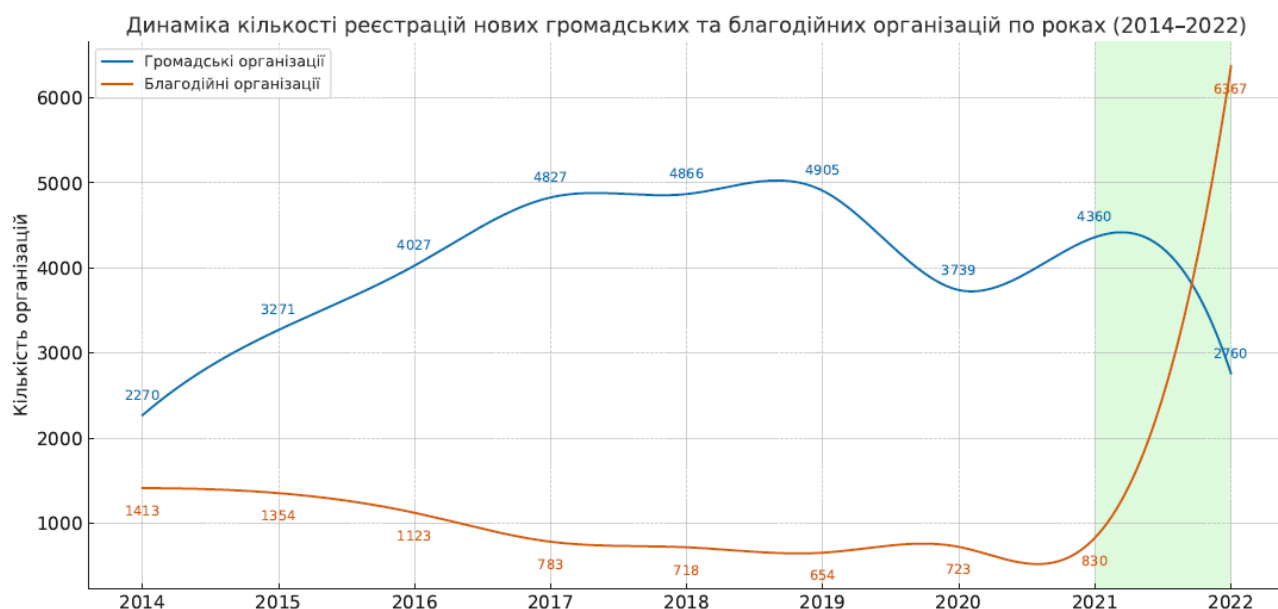


Вплив топ-10 військових інноваційних технологій та трендів на економічну та безпекову складову розвитку країн в 2022 році

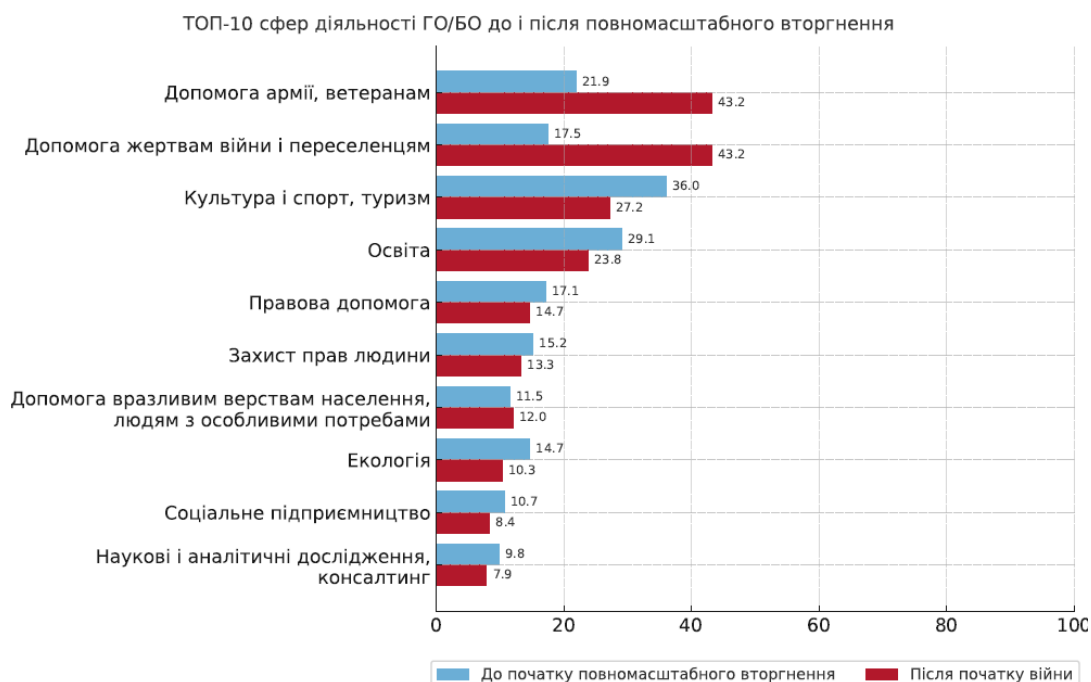
Топ-10 військових інноваційних технологій та трендів в 2022 р.	Зміст технології у військовій сфері	Відсоткова вага впливу
Штучний інтелект	Проривна технологія, що може застосовуватися у напрямках: підтримки прийняття рішень для командувачів на полі бою; отримання відповідної інформації для підтримки військової розвідки; автоматизації та оптимізації логістичних систем; 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 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 кіберзагрози	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 (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%

Примітка: складено автором на основі [210]

Динаміка кількості реєстрацій нових громадських та благодійних організацій по роках (2014-2022 рр.) [27]



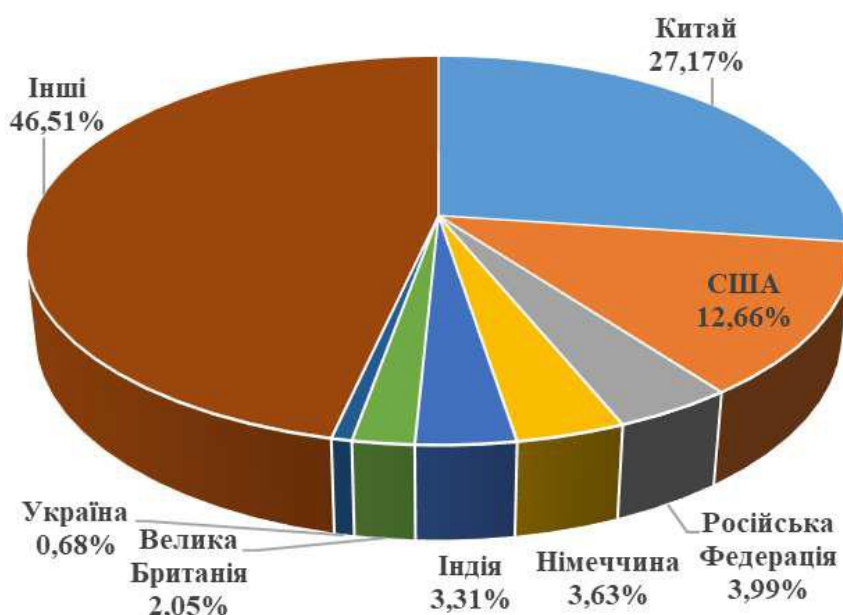
Топ-10 сфер діяльності ГО/БО до і після повномасштабного вторгнення [27]



Динаміка публікаційної активності та цитованості публікацій у сфері озброєння та військової техніки у світі у 2016-2020 рр., од. [112]



Розподіл публікаційної активності науковців за країнами світу у сфері військового озброєння та військової техніки у 2016-2020 рр., % [112]



Нормативно-правові акти, які регулюють інноваційну діяльність для потреб оборони України

Орган, що затвердив документ	Перелік нормативно-правових актів
Постанови Кабінету Міністрів України	✓ <u>«Про затвердження Порядку постачання товарів оборонного призначення під час особливого періоду, введення надзвичайного стану, проведення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії та у період проведення антитерористичної операції»</u> №345 від 25 лютого 2015 р. ✓ <u>«Про утворення Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки»</u> № 786 від 18.10.2017 р. ✓ <u>«Про затвердження Порядку проведення випробувань зразків озброєння та військової техніки»</u> №159 від 17 лютого 2021 р ✓ <u>«Про затвердження Порядку проведення випробувань та прийняття на озброєння (постачання) зразків озброєння, військової та спеціальної техніки, засобів і обладнання іноземного виробництва»</u> №160 від 17.02.2021 ✓ <u>«Про затвердження Порядку розроблення, освоєння та випуску нових видів продукції оборонного призначення, а також припинення випуску існуючих видів такої продукції»</u> №234 від 3 березня 2021 р. ✓ <u>«Про реалізацію експериментального проекту щодо здійснення оборонних закупівель безпілотних систем, засобів радіоелектронної боротьби та активних засобів протидії технічним розвідкам вітчизняного виробництва»</u> №256 від 24 березня 2023 р. ✓ <u>«Про реалізацію експериментального проекту щодо виробництва, закупівлі та постачання боєприпасів»</u>. №763 від 21 липня 2023 р ✓ <u>«Деякі питання масштабування виробництва озброєння та військової техніки»</u> № 279 від 7 березня 2025 р.
Накази Міністерства оборони України	✓ <u>«Про затвердження Інструкції з організації проведення випробувань зразків озброєння та військової техніки»</u> № 576 від 27.08.2024 р. ✓ <u>«Про затвердження Інструкції з організації в Міністерстві оборони України постачання озброєння, військової і спеціальної техніки під час дії правового режиму воєнного стану»</u> №354/нм від 28.05.2024 р. ✓ <u>«Про затвердження Методики розрахунку вартості життєвого циклу зразків озброєння, військової та спеціальної техніки»</u> №106 від 12.02.2024 р. ✓ <u>«Про затвердження Положення про організацію наукової і науково-технічної діяльності в системі Міністерства оборони України міністерства оборони»</u> № 480 від 16.07.2024 р.
Накази Головнокомандувача Збройних Сил України	✓ <u>«Про затвердження Порядку супроводження дослідно-конструкторських робіт та організації проведення випробувань озброєння та військової техніки в Збройних Силах України»</u> № 143 від 31.05.2021 р. ✓ <u>«Про затвердження Положення про Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки»</u> № 170 від 29.06.2021 р.

Примітка: складено автором



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СУХОПУТНИХ ВІЙСЬК

79026, м. Львів, вул. Героїв Майдану, 32, тел. 238-65-34 факс: 238-65-34 e-mail: nasv@post.mil.gov.ua

10022025 № 45/КОБ

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Дідича Олега Романовича на тему:
«Розвиток державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки», у
навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Дідича О.Р. на тему: «Розвиток державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», впроваджені у навчальний процес Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного та використовуються під час проведення командно штабного курсу тактичного рівня Сухопутних військ, L-2 (СВ) (для слухачів офіцерів, які плануються для проходження військової служби на посадах у штабі батальйону, полку, бригади із штатно-посадовою категорією «майор», «підполковник», в галузі знань «25 Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону» за Спеціальністю «253 Військове управління (за видами збройних сил)»).

Зокрема, у навчальному процесі застосовуються такі результати дисертаційної роботи Дідича О.Р., як:

- інноваційні підходи до розуміння забезпечення національної безпеки держави в умовах війни;
- методичні засади розкриття сутності державно-приватного партнерства, як одного із пріоритетних напрямів реалізації завдань у сфері національної безпеки;
- модель державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки на засадах інноваційного розвитку.

Відповідний матеріал використовується у лекційному занятті на тему «Основні положення національної безпеки України» та у груповому занятті на тему «Стратегія національної безпеки України».

Заступник начальника Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного з наукової роботи
доктор технічних наук, професор,
полковник



Володимир ГРАБЧАК



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи

Національного університету

«Львівська політехніка»

д.т.н., професор Іван ДЕМИДОВ

» 05 2025 р.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи

Дідича Олега Романовича

на тему: «Розвиток державно-приватного партнерства в сфері національної безпеки»,

представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії,

при виконанні науково-дослідної роботи кафедри публічного врядування

Національного університету «Львівська політехніка»

за темою «Наукові засади забезпечення сталого розвитку територіальних громад і територій в умовах національних викликів та повоєнного відновлення України»

Комісія у складі голови начальника НДЧ, д.т.н., ст. досл. Небесного Р. В. та членів: завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н. Лазько Г. В., в.о. заступника начальника планово-фінансового відділу Фаст І. І. та завідувача кафедри публічного врядування, к.політ.н., доцента Буника М. З.

цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри публічного врядування Дідича Олега Романовича використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка» на тему: «Наукові засади забезпечення сталого розвитку територіальних громад і територій в умовах національних викликів та повоєнного відновлення України» (державний реєстраційний номер 0124U000016). Зокрема, Дідичем Олегом Романовичем в межах вказаної науково-дослідної роботи обґрунтовано рекомендації щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз.

Голова комісії:

начальник НДЧ, д.т.н., ст.досл.

Роман НЕБЕСНИЙ

Члени комісії:

зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н.

Галина ЛАЗЬКО

в.о. заст. нач. планово-фінансового відділу

Ірина ФАСТ

зав. кафедри публічного врядування, к.політ.н., доцент

Микола БУНИК



0003621

УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: cooffice@lpnu.ua, інтернет: www.lpnu.ua

09.06.2025 № 67-01-831

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Дідича Олега Романовича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з публічного управління та адміністрування
на тему «Розвиток державно-приватного партнерства в сфері національної безпеки»
у навчальному процесі

Результати наукових напрацювань, пропозиції та рекомендації дисертаційного дослідження Дідича Олега Романовича на тему «Розвиток державно-приватного партнерства в сфері національної безпеки», поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії, використані під час розроблення модулів освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» та впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін «Державна політика та врядування» та «Комунікації в публічному управлінні».

Зокрема, у навчальному процесі використано напрацювання та результати отримані Дідичем Олегом Романовичем, зокрема:

- матеріали щодо еволюції управлінських підходів до державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки крізь призму концепцій модернізації, що забезпечує діагностику поточного стану та динаміки розвитку державно-приватного партнерства в Україні та дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки у прийнятті управлінських рішень та обґрунтувати стратегічні пріоритети для переходу до проактивної «модернізації на випередження» (дисципліна «Державна політика та врядування»),

- аналітичні матеріали щодо державно-приватного партнерства, яке виступає як ключовий механізм, що здатен ефективно поєднати можливості державних інституцій з гнучкістю, технологіями та фінансовими ресурсами приватного сектору, – і для досягнення максимальної ефективності, критично важливим є включення до цього процесу і громадянського суспільства (дисципліна «Комунікації в публічному управлінні»).

Проректор
з науково-педагогічної роботи
к.т.н., доц.

Виконавець: Микола Давидчак
(032) 258-21-67



Олег ДАВИДЧАК



МІНІСТЕРСТВО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Мінцифри

вул. Ділова, 24, м. Київ, 03150, тел. (044) 207-17-30

E-mail: hello@thedigital.gov.ua, сайт: www.thedigital.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 43220851

від 10. 06. 2025 р. № 1/06-2-8697

На № _____ від _____ 20__ р

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Дідича Олега Романовича на тему: «Розвиток державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки», представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Результати практичних рекомендацій, сформульованих автором, зокрема, щодо залучення приватних інвестицій, у тому числі на умовах державно-приватного партнерства, в розробку та виробництво військових технологій, необхідності державної підтримки та прийняття чітких нормативних актів, які регулюють цю сферу, послужили важливим методологічним підґрунтям для розвитку інвестиційних можливостей military-tech в Україні.

Окремі наукові результати дисертаційного дослідження Дідича О.Р. (рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання державно-приватного партнерства у сфері military-tech, що охоплюють оптимізацію ресурсів, стимулювання технологічних інновацій та ефективне використання управлінських стратегій, які дозволить мінімізувати втрати, скоротити час розробки військових технологій та підвищити ефективність виробництва) знайшли своє відображення в діяльності Міністерства цифрової трансформації України, зокрема під час роботи над плануванням пріоритетних напрямів діяльності Міністерства на 2025 рік.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації. Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Перший заступник Міністра

Олексій ВІСКУБ