ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувач кафедри

_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ В ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ»

Виконав: студент групи
Е-8-22-Б1ПУА(4.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Скам’янов Артем Юрійович
Керівник: д.держ.упр. Сіцінський Н.А.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Скам'янов Артем Юрійович. «Механізми управління державно-приватним партнерством в оборонно-промисловому комплексі України».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-правові засади публічного управління громадською безпекою. Досліджено сучасний стан, ризики безпекового управління та проблеми взаємодії органів влади, поліції й громадськості у Львівській МТГ. Запропоновано напрями розвитку безпекових механізмів через впровадження моделі місцевої програми та системи моніторингу ризиків.

Ключові слова: публічне управління, громадська безпека, Львівська МТГ, безпекове управління, моніторинг ризиків.

SUMMARY

Skamianov Artem. "Mechanisms of Public-Private Partnership Management in the Defense-Industrial Complex of Ukraine".

Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

The qualification thesis substantiates the theoretical and legal foundations of the public administration of public safety. The current state, safety management risks, and challenges of cooperation between authorities, police, and the public in the Lviv City Territorial Community are investigated. Ways to develop safety mechanisms through the implementation of a local program model and a risk monitoring system are proposed.

Keywords: public administration, public safety, Lviv City Territorial Community, safety management, risk monitoring.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ 8

1.1. Публічно-приватне партнерство як механізм публічного управління в Україні 8

1.2. Договірні форми та організаційні моделі державно-приватного партнерства 24

Висновки з першого розділу 32

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ У СФЕРІ ОПК УКРАЇНИ 34

2.1. Організаційні проблеми управління публічно-приватним партнерством у сфері ОПК 34

2.2. Стейкхолдери та ресурсне забезпечення партнерських проєктів у сфері ОПК 54

Висновки до другого розділу 59

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДПП У СФЕРІ ОПК 60

3.1. Зарубіжні моделі управління ДПП у сфері ОПК та можливості їх адаптації в Україні 60

3.2. Інституційно-організаційні напрями розвитку ДПП в оборонно-промисловій сфері 66

Висновки до третього розділу 72

ВИСНОВКИ 73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 76

ДОДАТКИ 85

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення сталого розвитку країни неможливе без партнерства державних і місцевих органів влади з представниками приватного бізнесу та громадянського суспільства. Така взаємодія відбувається, зокрема, за допомогою публічно-приватного управління, орієнтованого на посилення комунікації між представниками державної влади та громадянами. Одним з елементів публічно-приватного управління є публічно-приватне партнерство, яке здійснюється в різних формах і має давні традиції застосування в різних сферах життєдіяльності суспільства в багатьох країнах світу.

Разом з тим, взаємодія держави і приватного бізнесу, створення сталих партнерських відносин між ними ускладнюється недостатньою пропрацьованістю економічно-інституційних основ цієї взаємодії, питань перерозподілу прав власності, які виникають у процесі реалізації проєктів у рамках відносин державно-приватного партнерства, поспішністю прийняття адміністративних рішень щодо створення ДПП без докладного опрацювання його моделі і механізму. Нечітке уявлення про фінансові джерела, потенційні ризики й очікувану ефективність від реалізації проєктів у ряді випадків призводять до неефективного використання державних ресурсів і втрати бізнесом зацікавленості в участі у ДПП.

У межах оновленої теми акцент зміщено з опису окремих проєктів на управління партнерською взаємодією як цілісним механізмом. Це означає, що ДПП у сфері ОПК розглядається не лише як договір або інвестиційна форма, а як система планування, розподілу ризиків, добору партнерів, контролю результатів і захисту публічного інтересу. Такий підхід дозволяє пов’язати проєктну логіку з потребами оборонно-промислового розвитку України та підвищенням стійкості держави.

Особливості розвитку державно-приватного партнерства досліджували вітчизняні й зарубіжні вчені: М. Авксентьєв, О. Берданова, А. Білицька,

В. Вакуленко, В. Варнавський, М. Василенко, М. Джеррард, Ю. Кюлін, С. Ліндер, С. Павлюк, О. Полякова, В. Пучков, Н. Сич, В. Якунін та ін.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні механізмів управління публічно-приватним партнерством у сфері оборонно-промислового комплексу та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення інституційної, договірної й організаційної результативності такої взаємодії.

Досягнення мети в процесі дослідження потребувало розв'язання таких *завдань*:

− розкрити сутність державно-приватного партнерства як механізму публічного управління в Україні;

− охарактеризувати договірні форми та організаційні моделі державно-приватного партнерства;

− проаналізувати організаційні проблеми управління публічно-приватним партнерством у сфері ОПК;

− узагальнити зарубіжні моделі управління ДПП у сфері ОПК та визначити можливості їх адаптації в Україні;

− розробити інституційно-організаційні напрями розвитку ДПП в оборонно-промисловій сфері.

Об'єкт дослідження – суспільно-управлінські відносини, що виникають у процесі розвитку державно-приватного партнерства в Україні.

Предмет дослідження – механізми управління публічно-приватним партнерством в оборонно-промисловому комплексі України.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є наукові методи, що використовувалися одночасно з метою забезпечення достовірності знань, вирішення поставлених цілей та задач й обґрунтованості зроблених висновків і рекомендацій, зокрема: *діалектичний* – для дослідження теоретичних і нормативних положень щодо державно-приватного партнерства; *класифікації та групування* – для класифікації видів договорів, виділення елементів механізму регулювання державно-приватного партнерства, *систематизації* нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства; *системний аналіз*

використано для визначення складових відносин державно-приватного партнерства та обґрунтування критеріїв класифікації його форм; *синергетичний підхід* став підґрунтям аналізу й визначення сутності та змісту категорії "публічно-приватне партнерство", а також обґрунтування елементів механізму реалізації такої взаємодії в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів.

– удосконалено напрями управління публічно-приватним партнерством у сфері ОПК через забезпечення прозорої інформації для інвесторів, концесіонерів і стейкхолдерів; створення рівних умов залучення приватних партнерів; договірне закріплення взаємної відповідальності; урахування галузевих потреб, рівня ризику, очікуваного суспільного ефекту та можливості швидкого реагування на зміни безпекового й економічного середовища;

– дістало подальшого розвитку наукове положення щодо управлінської природи державно-приватного партнерства в Україні та особливостей його застосування в оборонно-промисловій сфері.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні положення, висновки та рекомендації, можуть бути використані з метою:

– під час формування освітньо-методичних комплексів, зокрема за такими дисциплінами як: "Публічне управління та адміністрування", "Управління проєктами у сфері публічного управління", "Управління міжнародними проєктами та програмами";

– з метою удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази у сфері державно-приватного партнерства;

– удосконалення механізмів управління публічно-приватним партнерством в оборонно-промисловій сфері.

Апробація результатів дослідження. 1. Скам'янов Артем Юрійович. Молодь як суб'єкт цифрової трансформації системи публічного управління в Україні. Всеукраїнська науково-практична конференція «Science Vision 2035.

Молодь формує майбутнє». 26 березня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатка. Загальний обсяг роботи – 86 сторінок. Список використаних джерел налічує 90 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ

1.1. Публічно-приватне партнерство як механізм публічного управління в Україні

У цьому підрозділі публічно-приватне партнерство доцільно розглядати передусім як управлінський механізм, що поєднує публічну відповідальність держави та ресурсну, технологічну й організаційну спроможність приватного сектору. У сфері ОПК така взаємодія має особливе значення, оскільки вона безпосередньо пов’язана з питаннями національної безпеки, інноваційного виробництва, модернізації підприємств і контролю за використанням публічних ресурсів.

На сучасному етапі розвитку територій реалізація проєктів державно-приватного партнерства є сучасним підходом, що включає поєднання дослідницько-прогнозних аспектів, освіти, інформації та соціальної динаміки, що дозволяє говорити про їх визнання науковою спільнотою, зокрема такі вчені досліджували дану проблематику: В. Пілюшенко [70, с. 240], Т. Гречко [21, с. 94], О. Пономаренко [21, с. 99], Ю. Шаров [94, с. 302].

З іншого боку, вчені Т. Безверхнюк, В. Бурков, І. Буркова, Р. Хуродзе, І. Горгідзе, А. Щепкін, визначають “проєктний підхід як реалізація стратегія центрального і домінуючого державного управління, що є організаційною основою. процесів адміністративного управління, в яких усі учасники як волонтери адміністративного процесу самостійно та ефективно керують, шукають, обробляють та оновлюють інформацію для прийняття рішень” [5, с. 69; 12].

Слід зазначити, що, на думку таких вчених, як Т. Гречко, С. Дзюба та ін., “проєктний підхід – це сукупність прийомів, що діють у сфері теоретичного чи практичного знання, методів організації знань [21, с. 86], є способом досягнення

цілей управління шляхом вивчення деталей проблем (технологій), який повинен бути ефективним на практиці” [27, с. 12].

На думку вітчизняних та міжнародних експертів та науковців (О. Пономаренко, Ф. Узунов, Ю. Урманцев та ін.), “проєктний підхід залишається невідомим багатьом державним органам України” [21, с. 98; 83, с. 143; 85; 86].

З іншого боку, “визначення проєкту необхідно розглядати як сукупність певних елементів (матеріальних і нематеріальних об’єктів) та зв’язків між ними, що забезпечують досягнення цілей. Існує багато видів науково-технічних, комерційних, некомерційних, промислових, фінансових та інших проєктів, але кожен визначається такими факторами, як складність, час стан реалізації , розмір, вимоги до якості тощо” [3, с. 231].

“Проєкт”, як і будь-яка діяльність, має деякі особливості, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проєкту (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Особливості реалізації проєкту. *Побудовано автором за джерелом [60, с. 36].*

Станом на 2026 рік проблематика публічно-приватного партнерства в Україні набуває особливого значення, оскільки поєднує одразу кілька ключових завдань державного управління: відновлення інфраструктури, залучення приватного капіталу, модернізацію публічних послуг, підвищення ефективності бюджетних витрат, розвиток громад і посилення спроможності органів влади

реалізовувати складні проєкти в умовах воєнних та післявоєнних викликів. Якщо раніше у законодавстві та науковій літературі переважно використовувалося поняття “державно-приватне партнерство”, то після ухвалення нового Закону України “Про публічно-приватне партнерство” від 19 червня 2025 року № 4510-IX доцільно використовувати сучасніше поняття “публічно-приватне партнерство”. Така зміна є не лише термінологічною, а й змістовною, оскільки вона ширше охоплює участь держави, територіальних громад, органів місцевого самоврядування, державних і комунальних підприємств, приватного сектору, інвесторів та інших заінтересованих сторін у реалізації суспільно значущих проєктів.

Публічно-приватне партнерство можна розглядати як особливу форму організації спільної діяльності публічного та приватного секторів, у межах якої приватний партнер бере участь у фінансуванні, будівництві, модернізації, експлуатації або управлінні об’єктами, що мають суспільне значення, а публічний партнер забезпечує правові, організаційні, регуляторні та контрольні умови такої співпраці. У цьому сенсі ППП не є звичайним договором підряду чи закупівлею послуг. Його сутність полягає в довгостроковій співпраці, розподілі ризиків, орієнтації на результат, залученні інвестицій, відповідальності за якість послуг і створенні суспільної цінності.

Виходячи з визначення поняття “проєкт”, можна виокремити такі основні характеристики проєкту: зміна наявного стану системи, обмеженість у часі, обмеженість ресурсів, унікальність результату та спрямованість на досягнення конкретної мети. Проєкт завжди передбачає перехід від наявного стану до бажаного результату. У сфері ППП це означає, що публічний партнер не просто замовляє виконання певних робіт, а формує бачення майбутньої зміни: побудувати або модернізувати інфраструктурний об’єкт, покращити якість послуги, створити новий сервіс, оновити комунальну систему, зменшити витрати бюджету або підвищити рівень доступності для населення.

Метою проєкту є бажаний результат, який має бути досягнутий у визначений строк, за конкретних ресурсних, правових, організаційних і

фінансових умов. Постановка цілей проєкту передбачає кілька обов’язкових дій: визначення очікуваних результатів, кількісну оцінку цих результатів, обґрунтування реалістичності їх досягнення, визначення ресурсів, строків, виконавців, ризиків і умов реалізації. У межах ППП така постановка цілей є особливо важливою, оскільки помилки на етапі підготовки проєкту можуть призвести до надмірних витрат, юридичних спорів, невиконання договору, зниження якості послуг або втрати довіри з боку громади.

У 2026 році актуальність теми ППП підтверджується офіційними кількісними даними. За інформацією центральних і місцевих органів виконавчої влади, станом на 01 січня 2026 року в Україні на умовах публічно-приватного партнерства було укладено 201 договір. Із них реалізуються лише 19 договорів, серед яких 7 концесійних договорів, 4 договори про спільну діяльність і 8 інших договорів. Водночас 171 договір не реалізується, зокрема 114 не виконується, 57 розірвані або завершили строк дії, а ще 11 договорів призупинено у зв’язку зі збройною агресією. Ці дані свідчать, що в Україні існує значний розрив між формальним укладенням договорів і реальною здатністю забезпечити їх виконання. Саме цей розрив має бути предметом управлінського аналізу.

Порівняно з попередніми роками ситуація показує не лише кількісне зростання укладених договорів, а й збереження системної проблеми їх реалізації. Якщо у 2021 році на умовах ДПП було укладено 192 договори, з яких реалізовувалися 39, то станом на 2026 рік кількість договорів збільшилася до 201, однак кількість тих, що фактично реалізуються, становить лише 19. Це означає, що проблема полягає не тільки у недостатній кількості ініційованих проєктів, а насамперед у слабкій інституційній, фінансовій, проєктній і управлінській спроможності забезпечити повний життєвий цикл партнерства.

Таблиця 1.1 – Динаміка стану договорів публічно-приватного партнерства в Україні

Показник	**Станом на 01 січня 2021 року**	**Станом на 01 січня 2026 року**	**Аналітичне значення**

Загальна кількість укладених договорів	192	201	Кількість договорів зросла, однак це не означає автоматичного підвищення ефективності системи
Договори, що реалізуються	39	19	Спостерігається зменшення кількості реально активних договорів
Концесійні договори, що реалізуються	29	7	Концесійний механізм потребує кращої підготовки, оцінки ризиків і супроводу
Договори про спільну діяльність	6	4	Ця форма залишається обмежено представленою
Інші договори	4	8	Є спроби використання інших договірних моделей
Договори, що не реалізуються	153	171	Основна проблема – не укладення, а виконання договорів
Договори, призупинені через війну	не виділялися окремо	11	Воєнний чинник безпосередньо впливає на сталість партнерства

Джерело: складено автором за офіційними даними щодо стану здійснення ППП в Україні.

Однією з форм ППП є концесія. Концесія передбачає передачу приватному партнеру права на створення, будівництво, реконструкцію, модернізацію, технічне переоснащення або управління певним об’єктом на визначених договором умовах. У науковій літературі концесію розглядають у кількох значеннях: як відносини щодо користування публічним майном, як публічний акт, як конкретний об’єкт, що передається приватному партнеру, і як договірну форму передачі такого об’єкта. Таке багатовимірне розуміння є важливим, оскільки концесія поєднує майновий, управлінський, фінансовий, правовий і суспільний компоненти.

Концесію доцільно розглядати не як приватизацію, а як інструмент залучення приватного ресурсу до розвитку об’єкта, який зберігає публічне значення. Її економічна сутність полягає у використанні фінансових, технологічних, організаційних та інтелектуальних ресурсів приватного партнера для модернізації або ефективного управління об’єктами, які важливі для суспільства, громади або держави. При цьому публічний партнер має залишатися гарантом дотримання суспільного інтересу, доступності послуг, безпеки, якості та недопущення зловживань з боку приватного партнера.

Станом на 2026 рік питання концесії для України є особливо актуальним у сферах портової інфраструктури, транспортної логістики, енергетики, водопостачання, теплопостачання, поводження з відходами, медичної інфраструктури, освіти, житлово-комунального господарства та відбудови пошкоджених об’єктів. Водночас будь-який концесійний проєкт повинен оцінюватися не лише з позиції потенційної економії бюджетних коштів, а й з погляду доступності послуг для населення, впливу на тарифи, соціальних наслідків, екологічних ризиків, прав споживачів і довгострокової вигоди для громади.

Публічно-приватне партнерство є особливо значущим для територіальних громад, оскільки саме на місцевому рівні найбільш відчутними є потреби у відновленні та модернізації інфраструктури. Громади стикаються з обмеженістю бюджетних ресурсів, зношеністю комунальних мереж, потребою у відновленні житла, шкіл, лікарень, доріг, об’єктів водопостачання, систем громадської безпеки та соціальних послуг. У таких умовах ППП може стати інструментом, який дозволяє поєднати публічний інтерес із приватною ініціативою. Однак цей інструмент не повинен сприйматися як універсальне рішення для всіх проблем. Він ефективний лише тоді, коли проєкт добре підготовлений, економічно обґрунтований, юридично захищений, прозорий і суспільно прийнятний.

Управлінська цінність ППП полягає в тому, що воно змушує органи влади мислити не лише категоріями поточних витрат, а категоріями життєвого циклу проєкту. Якщо традиційна модель бюджетного фінансування часто орієнтується на окремий етап – будівництво, закупівлю або ремонт, то модель ППП передбачає оцінку всього циклу: підготовка, проєктування, фінансування, будівництво, експлуатація, обслуговування, контроль якості, повернення об’єкта або завершення договору. Саме такий підхід дає змогу побачити реальну вартість проєкту, а не лише його початкову ціну.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до розуміння публічно-приватного партнерства

Підхід	**Зміст**	**Основний акцент**	**Значення для дослідження**
Правовий	ППП як договірна форма співпраці між публічним і приватним партнерами	Законність, процедура, права та обов'язки сторін	Дозволяє визначити межі відповідальності учасників
Економічний	ППП як механізм залучення приватних інвестицій	Фінансування, ефективність, окупність	Пояснює значення партнерства для відновлення інфраструктури
Управлінський	ППП як інструмент реалізації складних проєктів	Планування, ризики, контроль, результат	Показує роль органів влади як координаторів процесу
Соціальний	ППП як спосіб забезпечення суспільно важливих послуг	Доступність, якість, захист інтересів мешканців	Дозволяє оцінювати не лише прибуток, а й соціальний ефект
Інфраструктурний	ППП як механізм будівництва, модернізації або управління об'єктами	Дороги, порти, лікарні, школи, комунальні мережі	Визначає практичні сфери застосування партнерства
Антикризовий	ППП як інструмент відбудови в умовах обмеженого бюджету	Відновлення, стійкість, залучення ресурсів	Актуальний для України в умовах війни та післявоєнного відновлення

Джерело: складено автором.

Основними сферами застосування ППП можуть бути транспорт, житлово-комунальне господарство, енергетика, медицина, освіта, соціальна інфраструктура, оборонно-промисловий комплекс, безпека, цифрові сервіси, поводження з відходами, водопостачання, теплопостачання, порти, дороги, логістичні центри, лікарні, реабілітаційні центри, заклади освіти, спортивні споруди та об'єкти громадського простору. Для громад особливо важливими є ті напрями, які безпосередньо впливають на якість життя мешканців: вода, тепло, дороги, транспорт, доступність медичної допомоги, безпека, житло, відходи, енергоефективність і соціальні послуги.

Однак саме в цих сферах ризики є найбільш чутливими. Наприклад, якщо проєкт ППП реалізується у сфері водопостачання, громада повинна розуміти, як

зміниться тариф, хто контролюватиме якість води, як захищатимуться вразливі групи населення, що буде у разі невиконання договору приватним партнером. Якщо йдеться про медичний заклад, важливо визначити, які послуги залишаться доступними для населення, чи не призведе партнерство до прихованої комерціалізації базової допомоги, як буде забезпечено права пацієнтів. Якщо проєкт стосується доріг або паркування, потрібно враховувати доступність, безпеку руху, інтереси мешканців і прозорість плати за користування.

Суттєвою ознакою ППП є розподіл ризиків. У якісно підготовленому проєкті кожен ризик має нести той партнер, який здатний найкраще ним управляти. Наприклад, будівельний ризик доцільно покладати на того партнера, який відповідає за проєктування і будівництво. Ризик попиту може розподілятися залежно від того, чи здатен приватний партнер впливати на кількість користувачів послуги. Політичні й регуляторні ризики значною мірою залишаються у сфері відповідальності публічного партнера. Фінансові ризики мають оцінюватися з урахуванням інфляції, валютних коливань, доступності кредитування, зміни вартості ресурсів і впливу війни.

Таблиця 1.3 – Основні ризики проєктів ППП та механізми їх зниження

Вид ризику	**Зміст ризику**	**Хто має управляти**	**Механізм зниження**
Підготовчий	Недостатній аналіз доцільності проєкту	Публічний партнер, консультанти	Попереднє техніко-економічне обґрунтування, аналіз альтернатив
Фінансовий	Зростання вартості проєкту, нестача коштів, інфляція	Обидві сторони	Фінансова модель, резерви, поетапне фінансування
Будівельний	Затримка робіт, дефекти, перевищення кошторису	Приватний партнер	Гарантії виконання, технічний нагляд, штрафні умови
Експлуатаційний	Низька якість обслуговування об’єкта	Приватний партнер	Показники якості, моніторинг, санкції
Соціальний	Невдоволення мешканців, зростання тарифів	Публічний партнер	Громадські консультації, соціальні запобіжники
Правовий	Спори щодо договору або повноважень	Обидві сторони	Юридична експертиза, чіткий договір, механізм вирішення спорів

Безпековий	Руйнування, воєнні загрози, зупинення роботи	Обидві сторони	Страхування, форс-мажорні умови, плани безперервності
Репутаційний	Втрата довіри до влади або інвестора	Обидві сторони	Публічна звітність, прозорість, комунікація з громадою

Джерело: складено автором.

У 2026 році особливої уваги потребує питання прозорості конкурсних процедур. Нове законодавство передбачає поступове переведення конкурсів і процедур конкурентного діалогу в електронну систему. Це важливо, оскільки попередня практика ППП в Україні часто страждала від недостатньої відкритості, складності процедур, слабкої конкуренції та низького рівня довіри інвесторів. Використання електронних процедур має зменшити корупційні ризики, полегшити доступ потенційних приватних партнерів до інформації, стандартизувати процеси відбору та підвищити контроль за рішеннями публічного партнера.

Водночас прозорість не повинна зводитися лише до формального оприлюднення документів. Для громади важливо розуміти, навіщо потрібен конкретний проєкт, які проблеми він вирішує, чому обрано саме модель ППП, які альтернативи розглядалися, які будуть витрати і вигоди, як зміниться якість послуг, як буде захищено інтереси мешканців, хто контролюватиме виконання договору і що станеться у разі невиконання зобов’язань. Тому доцільно запроваджувати публічні паспорти проєктів ППП, у яких простою мовою пояснюються мета, строки, бюджет, джерела фінансування, ризики, відповідальні сторони та очікуваний результат.

Окреме значення має участь територіальних громад у підготовці й реалізації ППП. Громада не повинна дізнаватися про проєкт лише після ухвалення рішення. На підготовчому етапі необхідно проводити консультації з мешканцями, бізнесом, громадськими організаціями, експертами, депутатами, комунальними підприємствами й потенційними користувачами послуг. Це особливо важливо у проєктах, які впливають на тарифи, доступ до послуг, використання комунального майна, міський простір або екологічну ситуацію.

Без такої участі навіть економічно обґрунтований проєкт може отримати суспільний спротив.

Публічний партнер у проєктах ППП виконує не лише роль замовника, а й роль гаранта суспільного інтересу. Він повинен забезпечити, щоб приватний партнер не отримав надмірних переваг за рахунок громади, щоб договір був збалансованим, щоб ціна послуг залишалася справедливою, а якість відповідала встановленим стандартам. Саме тому контрольна функція органів влади має бути виділена як окрема ознака ППП. Йдеться про контроль тарифів, якості послуг, виконання інвестиційних зобов'язань, дотримання строків, безпеки об'єкта, екологічних вимог, доступності для населення та захисту прав користувачів.

Для приватного партнера участь у ППП може бути привабливою з кількох причин. По-перше, це можливість отримати довгостроковий проєкт із прогнозованою моделлю доходу. По-друге, це доступ до інфраструктурних або соціально значущих об'єктів. По-третє, це можливість розширити ринок, застосувати нові технології, підвищити репутацію і закріпити позицію соціально відповідального бізнесу. Водночас приватний партнер очікує зрозумілих правил, захисту інвестицій, стабільності договору, прозорої процедури відбору та прогнозованої поведінки публічного партнера. Якщо цих умов немає, інвестори не будуть зацікавлені у довгострокових проєктах.

Для мешканців громади ППП має значення лише тоді, коли воно дає відчутний результат: якіснішу послугу, доступнішу інфраструктуру, безпечніше середовище, кращий транспорт, менші втрати ресурсів, нові робочі місця, модернізовані лікарні, школи або комунальні системи. Тому ефективність ППП необхідно оцінювати не тільки за обсягом інвестицій, а й за суспільним результатом. Якщо приватний партнер вкладає кошти, але послуга стає недоступною для частини населення або тариф зростає без належного обґрунтування, такий проєкт не можна вважати соціально успішним.

Таблиця 1.4 – Інтереси основних учасників ППП

Учасник	Основний інтерес	Потенційна вигода	Основний ризик
Держава	Відновлення і модернізація інфраструктури	Залучення інвестицій, зменшення бюджетного навантаження	Втрата контролю або неякісна підготовка договору
Територіальна громада	Якісні й доступні послуги	Покращення умов життя, нові об'єкти, робочі місця	Зростання тарифів або недостатній громадський контроль
Орган місцевого самоврядування	Реалізація місцевої політики розвитку	Модернізація комунального майна	Недостатня управлінська спроможність
Приватний партнер	Отримання прибутку і довгострокового проєкту	Доступ до інфраструктурного ринку	Політичні, воєнні, регуляторні та фінансові ризики
Мешканці	Отримання якісної послуги	Доступність, безпека, покращення середовища	Недостатня поінформованість і слабкий вплив на рішення
Громадські організації	Захист суспільного інтересу	Участь у контролі й консультаціях	Формальне залучення без реального впливу

Джерело: складено автором.

Форми реалізації ППП можуть бути різними. Найбільш поширеною є договірна форма, яка передбачає укладення договору між публічним і приватним партнерами. У межах такої форми можуть застосовуватися концесійні договори, договори управління майном, договори спільної діяльності, договори будівництва, експлуатації, модернізації або інші моделі, які відповідають ознакам ППП. Договірна форма є гнучкою, однак вона потребує високої якості юридичної підготовки, оскільки саме договір визначає права, обов'язки, ризики, строки, оплату, відповідальність, порядок контролю і механізми вирішення спорів.

Корпоративна форма ППП передбачає створення суб'єкта господарювання зі змішаною участю публічного і приватного партнерів. Така форма може бути доцільною там, де потрібна довготривала спільна участь у розвитку об'єкта або послуги. Водночас вона є складнішою з точки зору управління, контролю, розподілу часток, відповідальності, прибутку й управлінських рішень. Саме тому використання корпоративної форми потребує особливої прозорості, антикорупційних запобіжників і чіткого визначення ролі публічного партнера.

Окремою формою є залучення іноземних партнерів. Для України це має стратегічне значення, оскільки масштаби відбудови перевищують можливості державного і місцевих бюджетів. Іноземні інвестори можуть надати фінансові ресурси, технології, досвід управління, стандарти якості та доступ до міжнародних практик. Однак для їх залучення потрібні зрозумілі правила, захист інвестицій, незалежний арбітраж, прозорі конкурси, відсутність дискримінаційних умов, якісні проєктні документи і прогнозованість державної політики.

Одним із головних недоліків української практики ППП є слабка підготовка проєктів. Часто органи влади переходять до пошуку інвестора ще до того, як якісно визначено проблему, проаналізовано альтернативи, оцінено попит, підготовлено фінансову модель, прораховано ризики, визначено соціальні наслідки й отримано підтримку громади. У результаті проєкти залишаються нереалізованими або стають юридично складними. Тому підготовка проєкту має включати не лише ідею, а й попередній аналіз доцільності, техніко-економічне обґрунтування, фінансову модель, правову експертизу, екологічну оцінку, консультації з громадськістю та план управління ризиками.

Таблиця 1.5 – Етапи підготовки проєкту ППП

Етап	**Зміст**	**Очікуваний продукт**
Виявлення проблеми	Аналіз потреб громади або держави	Опис проблеми і цільової групи
Визначення мети	Формулювання очікуваного результату	Мета і завдання проєкту
Аналіз альтернатив	Порівняння бюджетної, комунальної, приватної та партнерської моделей	Обґрунтування доцільності ППП
Оцінка ресурсів	Визначення фінансових, земельних, майнових, кадрових і технічних ресурсів	Ресурсний план

Фінансова модель	Розрахунок витрат, доходів, джерел повернення інвестицій	Фінансова модель проєкту
Оцінка ризиків	Визначення ризиків і розподіл між партнерами	Матриця ризиків
Консультації	Обговорення з мешканцями, бізнесом, експертами	Протокол консультацій
Конкурс	Вибір приватного партнера	Конкурсна документація і рішення
Договір	Закріплення умов реалізації	Договір ППП
Моніторинг	Контроль виконання, якості й результатів	Звіти, корекція, аудит

Джерело: складено автором.

Управління проєктами ППП потребує системного підходу. Управління проєктом – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до проєктної діяльності з метою досягнення визначених результатів за обсягом робіт, витратами, часом, якістю та задоволеністю учасників. Для ППП це особливо важливо, тому що такий проєкт зазвичай має багато учасників, довгий строк реалізації, складну фінансову структуру, підвищені юридичні ризики і значний суспільний вплив. Тому слабке управління проєктом може звести нанівець навіть добре сформульовану ідею.

Сучасна модель управління ППП має спиратися на кілька принципів. Перший принцип – орієнтація на кінцевий результат. Публічний партнер повинен визначати не лише те, що треба побудувати, а те, яку послугу або суспільну зміну потрібно отримати. Другий принцип – життєвий цикл проєкту. Оцінювати треба не лише будівництво, а й подальшу експлуатацію, ремонт, модернізацію і завершення договору. Третій принцип – оптимальний розподіл ризиків. Ризик має нести той, хто може ним управляти. Четвертий принцип – оплата за результат. Приватний партнер має отримувати винагороду залежно від якості й фактичного надання послуги. П’ятий принцип – конкуренція. Відбір

партнера має відбуватися прозоро і на конкурентних засадах. Шостий принцип – публічна підзвітність. Громада повинна мати доступ до ключової інформації про проєкт.

Для України 2026 року ППП має розглядатися як один із можливих інструментів відбудови, але не як заміна державної відповідальності. Держава і громади не повинні перекладати на приватного партнера ті функції, які належать до базових публічних зобов'язань. Навпаки, ППП має застосовуватися там, де приватна участь може підвищити якість, швидкість, технологічність, інвестиційну спроможність і сталість проєкту без втрати контролю над суспільним інтересом. Особливо це стосується об'єктів критичної інфраструктури, соціальних послуг, медицини, освіти, громадської безпеки й житлово-комунального господарства.

Серед основних проблем розвитку ППП в Україні можна виокремити кілька. Перша проблема – недостатня кількість якісно підготовлених проєктів. Друга – обмежена компетентність органів місцевого самоврядування у сфері фінансового моделювання, управління ризиками та договірного структурування. Третя – складність і тривалість процедур. Четверта – низька довіра інвесторів до стабільності правил. П'ята – воєнні ризики, які впливають на строки, безпеку, страхування і фінансування. Шоста – недостатня участь громадськості на підготовчому етапі. Сьома – слабкий моніторинг реалізації договорів. Восьма – ризик підміни суспільного інтересу комерційним інтересом приватного партнера.

Для центральних органів виконавчої влади доцільно рекомендувати продовжити адаптацію підзаконних актів до нового Закону України "Про публічно-приватне партнерство", забезпечити методичну підтримку громад, розробити типові документи, типові матриці ризиків, типові паспорти проєктів і стандарти моніторингу. Також важливо розвивати національну систему підготовки кадрів у сфері ППП, оскільки без професійних проєктних команд навіть оновлене законодавство не забезпечить належного результату.

Для обласних військових адміністрацій і обласних рад доцільно створювати регіональні переліки потенційних проєктів ППП, проводити попередню оцінку їх доцільності, координувати громади, залучати міжнародних партнерів і забезпечувати експертний супровід малих громад. Особливо важливо, щоб регіональний рівень не лише збирав ідеї проєктів, а й допомагав перетворювати їх на підготовлені інвестиційні пропозиції.

Для органів місцевого самоврядування ключовим завданням є формування проєктної спроможності. Громади мають навчитися визначати проблеми, готувати якісні проєктні концепції, проводити консультації з мешканцями, оцінювати ризики, працювати з потенційними інвесторами, захищати публічний інтерес і контролювати виконання договорів. Доцільно створювати в громадах невеликі проєктні офіси або визначати відповідальних фахівців з підготовки інфраструктурних і партнерських проєктів.

Для приватного сектору важливо забезпечити прозору участь у ППП, дотримання соціальних стандартів, відкритість фінансової моделі, відповідальність за якість послуг і готовність до партнерства з громадою, а не лише з органом влади. Бізнес повинен розуміти, що у сфері ППП він працює не тільки з активом або об’єктом, а з суспільною потребою. Саме тому репутаційна відповідальність приватного партнера є не менш важливою, ніж договірна.

Отже, у 2026 році публічно-приватне партнерство в Україні перебуває на етапі оновлення правової та управлінської моделі. З одного боку, нове законодавство створює передумови для прозорішого, ширшого та більш гнучкого застосування ППП. З іншого боку, офіційні дані щодо кількості договорів, які фактично реалізуються, свідчать про наявність суттєвих проблем виконання. Тому головним завданням є не лише збільшення кількості договорів, а підвищення якості підготовки, реалізації та моніторингу проєктів. ППП має стати не формальним механізмом залучення приватного партнера, а інструментом створення суспільної цінності, модернізації інфраструктури, відновлення громад і підвищення якості публічних послуг.

Управління проєктом складається в основному з напрямів, які наведено на (рис. 1.2).

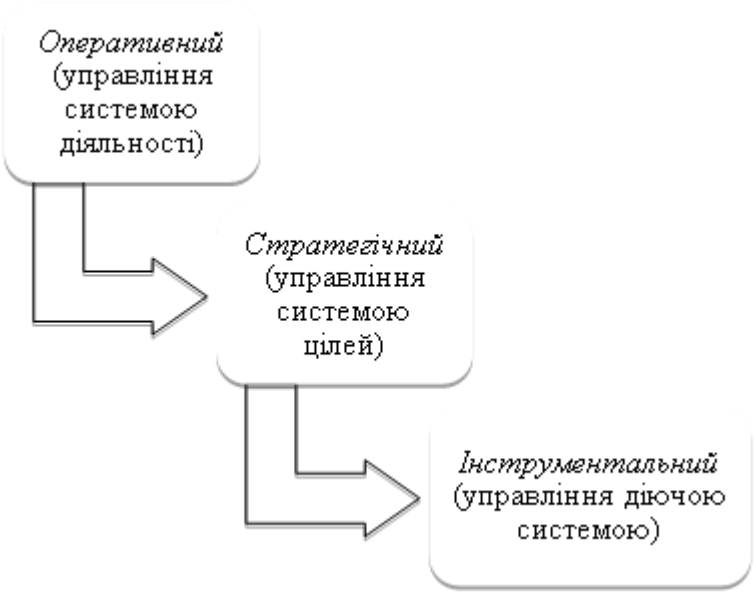


Рис. 1.2. Напрями управління проєктом. *Побудовано автором за джерелом [12, с. 256].*

Процедури управління проєктами включають: “розробку та затвердження проєктів; щоденне управління та координація; кризу проєкту; завершення проєкту” [10].

Етапи управління проєктом мають достатнє змістове навантаження:

Підготовчий етап – розробка та затвердження проєкту: “стратегічне управління проєктом, аналіз зовнішнього середовища проєкту, аналіз учасників, обмежень і складності, аналіз порогу прибутковості проєкту, критерії відбору проєкту, оцінка ризиків проєкту, думки щодо альтернативних проєктів; оперативний менеджмент проєктів, проєктний аналіз в аспектах розробки проєктної документації, огляд розробки робочої програми; інструментальне управління проєктом, визначення організації та проєктної команди, форм комунікації, матеріального та нормативного забезпечення, прогнозу, реалізації та вартості проєкту, пошуку джерел фінансування” [12, с. 256].

Поточний етап керівництва та координації: “стратегічний менеджмент: визначення напрямків просування проєкту, аналіз кваліфікації продукції,

управління організаційною структурою, укладання контрактів та аудит; “управління, планування та контроль оперативних проєктів; фінансове планування, управління ресурсами та ризиками; контроль, контроль та оцінка, коригувальні дії, контроль роботи, витрат і якості; інструментальне управління проєктами, управління проєктами, прийоми командної роботи, підвищення кваліфікації, впровадження культурно-етичних норм” [37, с. 118].

Кризовий етап проєкту: “управління стратегічними проєктами, зміна завдань і вимог до проєктування, управління змінами; оперативне управління проєктом, удосконалення проєкту (нова мета - нові результати), покращений аналіз проєкту; інструментальне управління проєктами, підтримання консенсусу або вирішення конфліктів, зміна чи переміщення персоналу” [21].

Стадія завершення проєкту: “стратегічне управління проєктами, скорочення завершеності проєкту; оперативне управління проєктом, оцінка статусу проєкту, підготовка документації для реалізації проєкту, передача досвіду; інструментальне управління проєктами, передача прав власності, впровадження заходів щодо обмеження програми оцінки працівників” [52].

Таким чином, можна зробити висновок, що ДПП – це система відносин між органами державної влади та неурядовими організаціями, в якій останні відіграють більшу роль у плануванні, фінансуванні та наданні послуг громадянам, ніж використання звичайних процесів співпраці та меншої кількості механізмів. У цьому випадку гарантується захист інтересів держави та суспільства відповідно до інституційних рамок, правил та угод.

1.2. Договірні форми та організаційні моделі державно-приватного партнерства

Основною правовою формою посередництва між контрагентами є договір, який відіграє важливу роль у створенні державно-приватного партнерства між особами, які виступають як державні партнери, та зацікавленими сторонами. Договори ДПП українського промислово-оборонного комплексу (далі – ОПК)

визначають три загальні параметри: по-перше, тип активів; по-друге, про зобов’язання, за які він відповідає, і, по-третє, про те, яким чином особа, про яку йдеться, отримує компенсацію [8, с. 13].

Приватизація та управління контрактами. ДПП часто плутають з приватизацією. Існує чітка різниця між двома формами участі зацікавлених сторін: приватизація – “це довгострокова передача колишньої державної власності зацікавленим сторонам, тоді як ДПП обов’язково забезпечують постійну роль у цьому секторі” [26, с. 49]. У ДПП відповідальність за надання послуг, безсумнівно, лежить на державному секторі, і існують прямі договірні відносини із зацікавленими сторонами уряду та постачальника.

У разі приватизації компаній пряма відповідальність за послуги часто перекладається на приватного оператора (хоча в кінцевому підсумку громадянин може взяти на себе відповідальність від держави): якщо телефон приватизованого підприємства не працює, громадянин зазвичай скаржиться фізичній особі форми власності будуть закриті, громадянин продовжить негайно притягувати владу до відповідальності [24]. Ці відмінності можуть бути значними, оскільки уряди намагаються зробити внесок у розуміння та підтримку державних ДПП і починають визначати навички та процеси, необхідні для різних процесів ДПП.

Основною особливістю договору ДПП є врахування різних етапів або функцій проєктування в ОПК. Однак ролі приватних акторів будуть різними і залежатимуть від форми власності та послуг. Загальними ознаками є: “проєктування (також відоме як інженерія) – охоплює розробку дизайну від початкової парадигми та попередніх вимог до вимог проєктування; будівництво або реконструкція – якщо ДПП використовуються для побудови нової інфраструктури, вони часто вимагають від зацікавлених сторін збільшення активів та встановлення всього обладнання; фінансування: якщо ДПП передбачає будівництво або реконструкцію об'єкта, зацікавлена сторона, як правило, зобов'язана профінансувати всі або частину необхідних капітальних витрат; підтримка – ДПП надає відповідній особі відповідальність за підтримку

інфраструктурних ресурсів на певному рівні протягом дії контракту. Це суттєва ознака договорів ДПП; операції – операційні обов'язки зацікавлених сторін ДПП можуть відрізнятися залежно від характеру базових активів та послуг" [70, с. 212].

Наприклад, зацікавлені сторони можуть нести відповідальність за: "технічна діяльність основних державних органів і служб; обслуговування установок та надання послуг безпосередньо користувачам; надання допоміжних послуг, а орган державної влади залишається відповідальним за надання публічної послуги користувачам" [42]. У таблиці 1.5 наведено основні особливості різних програм державно-приватного партнерства.

Таблиця 1.6 – Ключові елементи основних схем публічно-приватного партнерства

Ключові елементи схем ППП	**Характеристика участі сторін**	**Аутсорсинг**	**ПФІ**	**Концесія**	**Оренда**	**Будівництво, експлуатація, передавання**
Визначення операцій і умов їх реалізації	Обслуговування	X	X	X	X	X
Визначення джерел фінансування	Капітальні вкладення здійснюються за рахунок приватного сектора		X	X		X
Визначення джерел фінансування	Витрати відшкодовуються зборами з користувачів			X	X	
Визначення джерел фінансування	Витрати відшкодовуються за договором з державними органами	X	X			X
Створення компанії спеціального призначення	Створення активів приватною компанією		X	X		X
Визначення форми власності на	Державна власність до та	X	X	X	X	

об’єкт після завершення проєкту	після укладання контракту					
Визначення форми власності на об’єкт після завершення проєкту	Приватна власність під час дії контракту, державна власність після завершення проєкту			X		X
Визначення форми власності на об’єкт після завершення проєкту	Приватна власність зберігається постійно				X	

Джерело: систематизовано автором.

Інші типи договорів про надання державного майна та послуг. Варто наголосити на тому, що “уряди укладають кілька договорів з приватними компаніями. Деякі з цих договорів мають загальні характеристики ДПП, такі як результати чи довгострокові результати, але вони не є ДПП, як визначено вище. Сюди входить, наприклад: довгостроковий договір на управління синергетичним ДПП, великі інвестиції в приватний капітал та високий ступінь відповідальності за довгострокові результати завдяки інвестуванню в активи інфраструктури” [47, с. 115]. Однак вони зазвичай мають подібні показники продуктивності та вимоги PPP. Найефективнішими є стимулювана платіжна та штрафна системи. Він має відігравати роль, орієнтовану на результативність, якщо зацікавлені сторони не хочуть інвестувати або якщо уряд не бажає виконувати свої довгострокові зобов’язання.

Використовують допоміжні договори згідно з якими держава керує державними послугами приватних організацій за фіксовану плату.

Приватні оператори також не мають інфраструктурних інвестицій приватними операторами – вони також стають рішенням, коли вимоги до інвестицій низькі або коли уряд може інвестувати і не хоче перекладати стільки відповідальності на своїх стейкхолдерів.

1. Договори на проєктування та будівництво які є короткостроковими і не створюють довгострокових зобов'язань із залученими сторонами.

2. Договори фінансової оренди мають довгостроковий характер на передачу державного майна. Ці договори мають менший ризик зацікавленим сторонам, ніж ДПП, оскільки уряд більше схильний до ДПП.

Очікується, що вони не призведуть до суттєвих змін у виконанні послуг або досягненні економії. Слід розглянути модель для опису типового договору у сфері ОПК (рис.1.3).

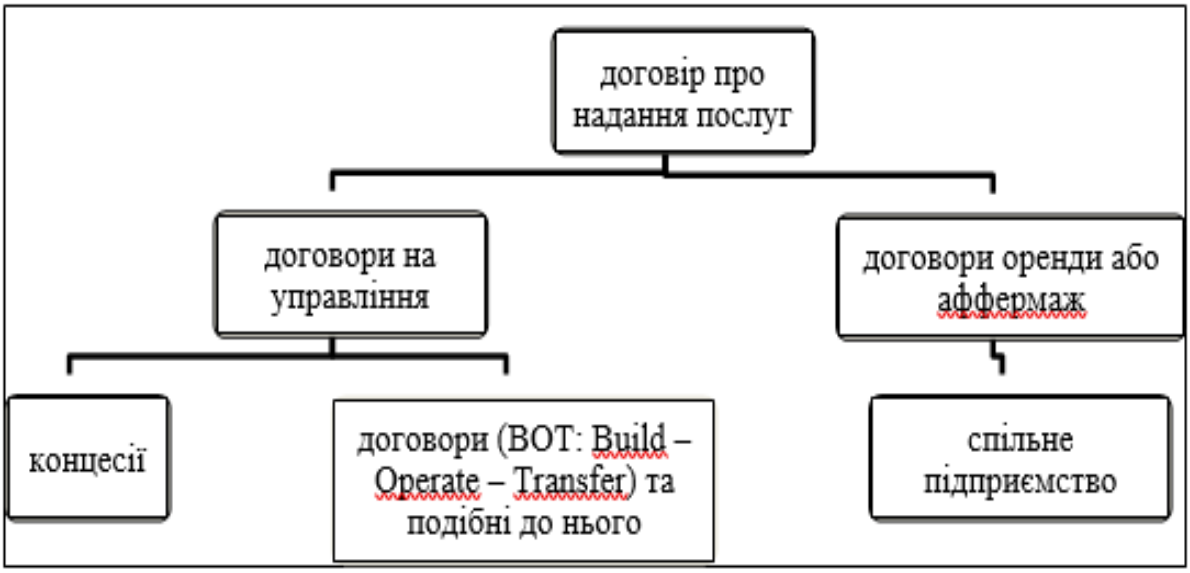


Рис. 1.3. Модель для опису типового договору у сфері ОПК. *Побудовано автором за джерелом* [79, с. 90].

Договір про надання послуг: "форма договору за яким, уряд (державний орган) наймає приватну компанію або організацію для стан реалізації принаймні однієї з цих операцій та послуг протягом певного періоду часу, як правило, 1-3 роки. Урядові установи залишаються єдиним постачальником інфраструктури та зовнішніх джерел. Одне із завдань для стейкхолдерів виконувати роботу за узгоджену компенсацію та, як правило, відповідати стандартам якості, встановленим у державному секторі" [86, с. 120]. Уряди використовують механізми конкурентних торгів, щоб гарантувати, що добре виконані контракти мають обмежений термін дії та обмежувальний характер. Перевага полягає в

тому, що контракти на надання послуг мають достатньо низький рівень ризику для підвищення ролі зацікавлених сторін. Контракти на надання послуг часто є короткочасними, що посилює конкуренцію. Однак контракт на обслуговування не є ідеальним, якщо ваша основна мета — залучення інвестицій. Уряд залишається відповідальним за встановлення податкових ставок і політично чутливих активів і має важливе значення для підтримки системи.

Договір на управління: “це угода, за якою зацікавлена сторона надає послуги у формі державного управління майном або послугами за плату, відповідальність за дії, що належать державі. Зацікавлені сторони можуть надавати оборотну нерухомість і, як правило, не вкладають великі суми грошей. Для стимулювання продуктивності уряд винагороджує за досягнення певних цілей та завдань, виконуючи обіцянку великих інвестицій, особливо необхідних для досягнення запланованих цілей” [57, с. 269]. Основна перевага цієї моделі полягає в тому, що держава може керувати об’єктом, не ставлячи активи під постійний контроль. Залучаючи ефективних зацікавлених сторін, їх можна використовувати як антикризовий захід, оскільки зацікавлені сторони мають більше можливостей для боротьби з ними. Але між службою та адміністрацією є різниця, і погляди держави та зацікавлених сторін можуть відрізнятися.

За договором оренди або оренди: “зацікавлені особи несуть повну відповідальність за свої послуги, якість та відповідність стандартам обслуговування. Уряд залишається відповідальним за модернізацію та інвестиції. Оператор надає послуги на власний ризик і за рахунок” [93, с. 302]. Зазвичай оренда складає 10-20 років, протягом яких зацікавлені сторони піддаються фінансовим, операційним та технічним ризикам. Однак відповідальність за стратегічне планування та фінансування підприємства повністю покладається на державу.

Аффермаж, полягає у тому, що “приватні оператори несуть відповідальність за експлуатацію та обслуговування державних об’єктів. Проєктна компанія одержує не фіксовану плату за свої послуги, а частину надходжень від споживачів, при цьому інша частина надходить державі як

власнику активів. Державні платежі розраховуються як відсоток від доходу або частка від загальної вартості відображених послуг. До переваг лізингу можна віднести довгостроковий договір, можливі великі інвестиції. Короткий період використання, недоліки: низька інвестиційна привабливість у короткостроковій перспективі; необхідний державний контроль; держава стикається з багатьма загрозами; використовується для існуючих об'єктів інфраструктури" [64].

Концесії або договори на експлуатацію та технічне обслуговування: "забезпечують передачу державної власності приватному сектору та виконують функції оператора-провайдера певних послуг. Мета цих договорів – забезпечити фінансування приватного сектору для фінансування лінії, покращення операційної ефективності та якості послуг, що надаються. Приватний оператор задовольняє попит на оборотний капітал, а в деяких випадках фінансує заміну та модернізацію деяких активів за замовчуванням" [73, с. 320]. Державний сектор відповідає за фінансування капітальних вкладень у реконструкцію та розширення об'єктів.

Варто наголосити, що: "приватна компанія отримує дохід від державних або муніципальних організацій в обмін на фіксовані ліцензійні збори та зобов'язання за експлуатацію об'єкта (експлуатаційна готовність) налаштування інфраструктури. У цьому випадку мова йде про гарантування максимальної операційної ефективності, оскільки ризик попиту падає на приватну компанію" [62, с. 53]. Однак цей договір може бути вигідним для приватної компанії лише в тому випадку, якщо послуги, які вона надає під час роботи підрозділу, відповідають потребам користувачів цих послуг. Держава продовжує стикатися з будівельними ризиками, пов'язаними з модернізацією та реконструкцією об'єктів, у вартість яких також входить концесійна плата.

Угоди "Build-Operate-Transfer" (далі – BOT) та подібні угоди "накладають на приватних партнерів низку зобов'язань, які визначають тип моделі" [58, с. 84]. Таким чином, типова модель BOT "визначає обов'язок зацікавленої сторони будувати нові установки відповідно до державних норм, мати право діяти та діяти протягом визначеного періоду часу. Перевага такого підходу полягає в

тому, що зацікавлені сторони беруть на себе відповідальність за низку функцій, включаючи проєктування, будівництво та обслуговування блоку. Ця комбінація працює, оскільки зацікавлені сторони підходять до проєкту цілісно і створюють довгострокову програму обслуговування. Такий підхід знижує ризик несподіваних витрат на цьому шляху".

Окремо варто наголосити на тому, що "використовують також модель ДПП як часткову передачу об'єкта у власність зацікавленої сторони. Така модель передбачає спільну діяльність щодо проєкту у сфері ОПК, обидві сторони повинні інвестувати у згаданий проєкт, але контроль за усіма процесами управління залишається за зацікавленими сторонами. Участь держави у таких програмах може приймати різні форми, такі як позики на вищому рівні, участь у капіталі, передача активів тощо. Основними вимогами до спільної діяльності є такі: зацікавлені сторони повинні бути обрані за допомогою конкурсу, контроль повинен проводитися зацікавленою стороною, частка держави повинна бути чітко визначена, витрати повинні покриватися безпосередньо шляхом виставлення рахунку споживачу за послугу, розподіл ризиків та вигод повинен бути чітко визначений та узгоджений" [73, с. 27].

Щодо моделі проєктів ДПП в ОПК. Однією з головних характеристик є методологія проєкту. Модель впровадження ДПП для оборонної промисловості можна розглядати як постійне поєднання державного та приватного секторів. Така схема може накладати певні зобов'язання на стейкхолдерів, наприклад, у контексті договору на будівництво підрядного проєкту, але не в контексті ДПП [82, с. 140]. Крім того, він приватизується, коли проєкт перебуває у приватній власності і регулюється лише національними правилами. Між цими полюсами державного та приватного контролю є ряд варіантів ДПП, за яких державний сектор зберігає остаточну відповідальність за володіння та володіння активами, але зацікавлені сторони беруть на себе одну або кілька традиційних державних ролей та відповідальності за реалізацію проєкту.

Роль зацікавлених сторін ДПП може включати проєктування, будівництво, експлуатацію, технічне обслуговування або натуралізацію об'єкта та, в деяких випадках, обмежений період володіння [81].

Кожна з перерахованих вище форм ДПП має свої переваги та недоліки, тому структура проєкту ДПП має відповідати потребам, пріоритетам галузі та цілям оборонного проєкту. За допомогою різноманітних варіантів вибору найбільш підходящої форми державно-приватного партнерства державний сектор розглядає питання партнерства із зацікавленими сторонами, коли сприятливі умови та обставини: "послуги не можуть бути надані або проєкт не може бути реалізований за наявних ресурсів або досвіду тільки місцевого органу влади; приватні провайдери можуть надавати вищий рівень якості послуг, ніж місцеві органи влади. Приватні оператори можуть бути впевнені, що інфраструктурні проєкти реалізуються швидше, ніж конкретні дії державного сектора; споживачі підтримують ідею залучення приватних підприємців. Існує ймовірність конкуренції між потенційними приватними підприємцями; проєкт чи послуга, створює можливість для інновацій; є можливість прискорити економічний сталий розвиток" [59, с. 84].

Хоча ДПП не можна розглядати як рятівну колію для оборонного сектору, регіональні та місцеві органи влади можуть розглянути та оцінити важливі переваги використання механізмів співпраці з приватним сектором у прийнятному контексті для їх розвитку.

Тому Україна поступово готується до використання державно-приватної співпраці в ОПК. Основними критеріями для визначення бажаної моделі ДПП є диверсифікація, ризик і залучення країни та зацікавлених сторін. Умови контракту ДПП можуть значно покращити якість та конкурентоспроможність підрозділу. Але це можливо лише в тому випадку, якщо всі сторони зацікавлені у співпраці.

Висновки з першого розділу

1. Визначено сутність та особливості реалізації проєктів державно-приватного партнерства в Україні. Публічно-приватне партнерство визнано системою відносин між державними та приватними партнерами. При реалізації проєктів ДПП ресурси обох партнерів поєднуються з адекватним розподілом ризиків, відповідальності та винагород (компенсацій) між ними, для довгострокової співпраці, взаємовигідної у створенні (відновленні) нових та/або реконструкція. (реконструкція) існуючих об'єктів використання (експлуатація) таких об'єктів.

2. Договори в системі державно-приватного партнерства – це довгострокові контракти, які об'єднують ресурси та розподіляють ризики між державою та зацікавленими сторонами для розвитку громадської інфраструктури та державних послуг.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ У СФЕРІ ОПК УКРАЇНИ

2.1. Організаційні проблеми управління публічно-приватним партнерством у сфері ОПК

Організаційні проблеми управління публічно-приватним партнерством у сфері оборонно-промислового комплексу України доцільно аналізувати не лише як перешкоди реалізації окремих договорів, а як прояви ширшої інституційної проблеми: недостатньої узгодженості між стратегічним плануванням, нормативним регулюванням, бюджетним фінансуванням, промисловою політикою, контролем якості, безпековими обмеженнями та комунікацією між стейкхолдерами. За такого підходу центральним питанням стає не сама наявність партнерських проєктів, а здатність держави створювати стабільні, передбачувані й водночас безпеково захищені правила взаємодії з приватним сектором.

У 2026 році ця проблематика набула особливої ваги через поєднання трьох чинників. По-перше, Україна перебуває в умовах тривалої війни, що формує надзвичайно високий попит на промислову спроможність, швидкість виробничих рішень, стійкість ланцюгів постачання та технологічне оновлення. По-друге, після ухвалення нового Закону України “Про публічно-приватне партнерство” від 19 червня 2025 року № 4510-IX змінилася сама нормативна рамка партнерства: акцент поступово зміщується від поняття “державно-приватне партнерство” до ширшого поняття “публічно-приватне партнерство” [1]. По-третє, офіційна статистика показує істотний розрив між кількістю укладених договорів і кількістю тих, що реально реалізуються. Саме цей розрив свідчить про те, що головна проблема полягає не в декларації партнерства, а в управлінні повним життєвим циклом проєкту.

У наданому для опрацювання фрагменті слушно підкреслено, що організаційні проблеми ППП у сфері ОПК слід розглядати через взаємозв’язок

стратегічного планування, нормативного забезпечення, фінансування, контролю та комунікації між учасниками. Така постановка питання є коректною, оскільки оборонно-промислова сфера має підвищену чутливість: вона поєднує потреби оборони, державну таємницю, технологічну конкуренцію, бюджетні обмеження, участь приватного бізнесу, міжнародну кооперацію, інноваційні розробки та вимоги до прозорості там, де це не суперечить безпеці.

Станом на 01 січня 2026 року в Україні на умовах ППП укладено 201 договір. Водночас реально реалізуються лише 19 договорів: 7 концесійних договорів, 4 договори про спільну діяльність та 8 інших договорів. Не реалізується 171 договір, із яких 114 не виконуються, 57 розірвані або завершили строк дії, а 11 договорів призупинено у зв'язку зі збройною агресією [2]. Ця статистика є принциповою для дослідження, оскільки показує, що система ППП потребує не тільки нормативного оновлення, а й управлінського перезавантаження.

Якщо порівняти ці дані з показниками попередніх років, можна побачити, що проблема не обмежується кількістю договорів. У 2021 році на умовах ДПП було укладено 192 договори, з яких реалізовувалися 39. У 2026 році кількість укладених договорів зросла до 201, однак кількість тих, що реалізуються, зменшилася до 19. Отже, сама кількість договорів не є достатнім показником ефективності партнерства. Значно важливішими є якість підготовки проєктів, спроможність сторін виконувати зобов'язання, сталість фінансової моделі, коректний розподіл ризиків і можливість контролювати результат.

Для оборонно-промислового комплексу ця проблема має ще глибший зміст. Партнерство в оборонній сфері не може бути зведене до передачі окремих функцій приватному партнеру. Воно має забезпечувати технологічну стійкість, промислове масштабування, захищеність даних, безперервність виробничих процесів, узгодження з оборонними потребами та відповідність публічному інтересу. Саме тому модель ППП у сфері ОПК має розглядатися як стратегічна управлінська система, а не як технічна договірна конструкція.

У 2026 році оборонно-промислова екосистема України демонструє швидке зростання. За даними Ради національної безпеки і оборони України, прогнозовані виробничі спроможності українського оборонно-промислового комплексу на 2026 рік оцінюються на рівні 55 млрд доларів США [3]. Міністерство оборони України також повідомляло, що виробнича екосистема об'єднує близько 900 виробників оборонної продукції, серед яких понад 100 державних і 800 приватних, а також понад 1000 команд, що працюють над інноваційними рішеннями; у галузі задіяно понад 300 000 людей [4]. Такі цифри свідчать про суттєве розширення ролі приватного сектору в оборонній екосистемі.

Водночас кількісне зростання виробничої екосистеми саме по собі не усуває організаційних проблем. Навпаки, що більше учасників залучається до оборонно-промислової системи, то вищими стають вимоги до координації, стандартів, контролю, фінансування, захисту інформації, прав інтелектуальної власності та узгодження довгострокових планів. Тому у 2026 році ключовим завданням є не лише нарощування промислового потенціалу, а й формування зрілої моделі партнерського управління.

Таблиця 2.1 – Кількісні орієнтири розвитку ППП та оборонно-промислової екосистеми України станом на 2026 рік

Показник	**Кількісне значення**	**Аналітичне значення**
Укладені договори ППП в Україні станом на 01 січня 2026 року	201 договір	Показує наявність формальної договірної бази партнерства
Договори ППП, що реалізуються	19 договорів	Свідчить про обмежену фактичну реалізацію наявного портфеля
Договори ППП, що не реалізуються	171 договір	Підтверджує системну проблему виконання договорів
Договори, призупинені через збройну агресію	11 договорів	Фіксує прямий вплив воєнного чинника на сталість партнерства

Прогнозована виробнича спроможність ОПК на 2026 рік	55 млрд доларів США	Підтверджує масштаб промислового потенціалу і потребу в інвестиційній координації
Кількість виробників оборонної продукції в екосистемі	близько 900	Показує розширення кола учасників оборонно-промислової політики
Державні виробники	понад 100	Зберігають системну роль у стратегічних напрямах
Приватні виробники	близько 800	Підтверджують зростання ролі приватного сектору
Інноваційні команди	понад 1000	Показують значення гнучких технологічних рішень
Зайнятість у галузі	понад 300 000 людей	Підкреслює соціально-економічну вагу сектору

Джерело: складено автором.

Оборонно-промисловий комплекс України традиційно розглядається як високотехнологічна галузь, що об’єднує різні виробничі, ремонтні, інженерні, наукові та сервісні напрями. У сучасних умовах його головна функція полягає у забезпеченні потреб сил оборони, підтриманні виробничої стійкості, розвитку технологій і формуванні промислової бази, здатної швидко реагувати на зміну безпекового середовища. При цьому для цілей дослідження важливо не деталізувати технічні характеристики оборонної продукції, а зосередитися на управлінських механізмах, через які держава та приватний сектор можуть організовувати співпрацю без шкоди для безпеки.

ППП у сфері ОПК має особливу природу. У класичних інфраструктурних проєктах публічний партнер часто прагне отримати новий об’єкт або послугу, а приватний партнер – повернути інвестиції через плату користувачів або бюджетні платежі. В оборонній сфері ситуація складніша: кінцевим результатом партнерства є не просто інфраструктура чи сервіс, а підвищення оборонної

стійкості держави. Тому критерії ефективності мають включати не лише вартість, строки і якість, а також безперервність виробництва, технологічну автономність, захист даних, контроль за ризиками, кадрову спроможність і відповідність стратегічним потребам.

Управлінська логіка ППП у сфері ОПК має спиратися на поєднання трьох принципів. Перший принцип – стратегічна доцільність. Проєкт має відповідати не випадковій ініціативі, а визначеним пріоритетам оборонно-промислового розвитку. Другий принцип – керованість ризиків. Партнерство має бути побудоване так, щоб кожен ризик ніс той учасник, який здатен найкраще ним управляти. Третій принцип – публічний контроль. Навіть коли у проєкті бере участь приватний партнер, держава зберігає відповідальність за безпеку, законність, захист інформації та суспільний інтерес.

Особливе значення має відмінність між ППП і приватизацією. ППП не означає втрату державою контролю над стратегічним сектором. Навпаки, воно має дозволити державі використати приватні інвестиції, технології, управлінську гнучкість і виробничу швидкість, зберігаючи при цьому контроль за критичними параметрами. У сфері ОПК такий баланс є ключовим: держава не повинна втрачати регуляторну й контрольну функції, але й не може ігнорувати потенціал приватного сектору, який у 2026 році став одним із головних драйверів промислового масштабування.

Інституційна логіка ППП у сфері оборонно-промислового комплексу



Рис. 2.1 – Інституційна логіка ППП у сфері оборонно-промислового комплексу

Організаційні проблеми ППП у сфері ОПК доцільно поділити на кілька груп: нормативні, стратегічні, фінансові, кадрові, технологічні, процедурні, комунікаційні та контрольні. Такий поділ дає змогу уникнути спрощення проблематики до загальної тези про “нестачу ресурсів”. Насправді нестача фінансування є лише одним із проявів глибшої проблеми – відсутності достатньо зрілої системи планування, підготовки, відбору, реалізації та моніторингу партнерських проєктів.

Перша група проблем пов’язана з нормативною невизначеністю та постійним оновленням правил. У 2025 році було ухвалено новий Закон України “Про публічно-приватне партнерство”, який створює сучаснішу рамку для партнерства [1]. Проте сам факт ухвалення закону не гарантує автоматичного покращення практики. Потрібне узгодження підзаконних актів, методик, типових процедур, конкурсних документів, підходів до оцінки ризиків і механізмів моніторингу. Без цього органи влади та приватні партнери можуть по-різному тлумачити права, обов’язки, строки, гарантії та відповідальність.

Друга група проблем стосується стратегічного планування. У сфері ОПК проєкти не можуть формуватися лише за логікою окремих підприємств або

ситуативних ініціатив. Вони мають бути пов’язані з довгостроковими потребами оборони, промисловою політикою, інноваційним розвитком, кадровим потенціалом, експортною спроможністю там, де це законно і безпеково допустимо, а також із міжнародною кооперацією. Якщо стратегічні пріоритети не деталізовані у вигляді портфеля проєктів, приватний сектор не розуміє, у що саме варто інвестувати, на який строк і за якими правилами.

Третя група проблем пов’язана з фінансовою моделлю. ОПК потребує значного капіталу, довгих строків повернення інвестицій, прогнозованості державних замовлень і захисту від різких змін бюджетного фінансування. Проте державний бюджет ухвалюється на рік, а партнерські проєкти часто потребують планування на декілька років. Це створює розрив між довгостроковою природою ППП і короткостроковими бюджетними циклами. У 2026 році сектор безпеки та оборони отримує пріоритетне фінансування: загальний обсяг видатків на сектор оборони та безпеки становить 2 трлн 807,1 млрд грн, або 27,2 % ВВП [5]. Водночас навіть такий масштаб фінансування не усуває потреби у партнерських фінансових моделях, оскільки бюджет не може одночасно закрити всі інвестиційні, технологічні та інфраструктурні потреби.

Четверта група проблем – кадрова. ППП у сфері ОПК потребує фахівців, які одночасно розуміють публічне управління, право, фінансове моделювання, безпекові обмеження, промислову специфіку, управління проєктами та переговорний процес. У багатьох органах влади таких команд недостатньо. Це призводить до того, що проєкти готуються повільно, ризики оцінюються формально, фінансові моделі є непереконливими, а приватні партнери не отримують достатньо якісної комунікації.

П’ята група проблем – комунікаційна. Для приватного сектору важливо мати зрозумілий канал взаємодії з державою: куди подавати ініціативу, хто оцінює проєкт, які критерії відбору, які строки ухвалення рішення, які документи потрібні, як захищається інформація, як узгоджуються права інтелектуальної власності. Якщо ця комунікація є непрозорою або надмірно бюрократизованою,

бізнес або не входить у партнерство, або шукає неформальні шляхи вирішення питань. Обидва варіанти послаблюють інституційну якість ППП.

Шоста група проблем – контроль і моніторинг. У наданому вихідному фрагменті слушно зазначено, що моніторинг і контроль мають здійснюватися протягом усього проєкту. Це означає не лише перевірку після завершення робіт, а регулярне відстеження строків, бюджету, якості, ризиків, відхилень, виконання зобов'язань та потреби в корекції. Для сфери ОПК контроль має бути двошаровим: з одного боку, він повинен забезпечувати законність і фінансову дисципліну, з іншого – не має розкривати чутливу інформацію, яка може створити безпекові ризики.

Таблиця 2.2 – Організаційні проблеми управління ППП у сфері ОПК та їх управлінські наслідки

Група проблем	**Зміст проблеми**	**Наслідок для партнерства**	**Необхідна управлінська відповідь**
Нормативні	Оновлення законодавства, потреба у підзаконних актах і типових процедурах	Правова невизначеність і обережність інвесторів	Узгодження актів, типові договори, методики оцінки ризиків
Стратегічні	Відсутність деталізованого портфеля пріоритетних проєктів	Ситуативність ініціатив і слабка прогнозованість	Формування портфеля проєктів на рівні держави та регіонів
Фінансові	Розрив між довгостроковістю ППП і річним бюджетним циклом	Невпевненість приватного партнера у поверненні інвестицій	Багаторічне планування, державні гарантії, поетапне фінансування
Кадрові	Дефіцит фахівців з управління складними партнерськими проєктами	Повільна підготовка і слабкий супровід проєктів	Проєктні офіси, навчання, міждисциплінарні команди
Технологічні	Швидке старіння технологій, потреба у модернізації виробництва	Ризик втрати конкурентності та виробничої стійкості	Інноваційні програми, пільгове фінансування, партнерство з науковими установами
Комунікаційні	Незрозумілий маршрут взаємодії бізнесу з державою	Недовіра та неформалізація процесів	Єдина точка входу, електронні кабінети, прозорі критерії
Контрольні	Недостатній моніторинг повного життєвого циклу договору	Затримки, перевищення витрат, низька якість результату	Система показників, регулярна звітність, незалежний аудит у межах безпекових обмежень

Джерело: складено автором.

Фінансове забезпечення є одним із найчутливіших питань ППП у сфері ОПК. Приватний партнер входить у проєкт лише тоді, коли бачить прогнозовану модель повернення інвестицій, зрозумілі правила, належний захист прав,

прийнятний рівень ризику і стабільність державної політики. У сфері оборонної промисловості додатковими чинниками є обмежений доступ до інформації, безпекові ризики, складність сертифікації, вимоги до якості, залежність від державних замовлень і потреба в технологічному оновленні.

Окремим інструментом підтримки оборонних виробників у 2025–2026 роках стало пільгове кредитування. Міністерство оборони України повідомляло, що за рік пільгового кредитування виробники ОПК отримали 80 кредитів на майже 5 млрд грн. Для підприємств ОПК ставка становить 5 %, а різницю компенсує держава; кредитні кошти можуть спрямовуватися на модернізацію виробництва, закупівлю обладнання та комплектуючих, розширення операційної діяльності, а також підтримку розробок і запуску продукції у серійне виробництво [6]. Цей інструмент важливий, оскільки він демонструє перехід від суто бюджетного фінансування до моделі стимулювання виробничої спроможності приватного й державного секторів.

Водночас кредитна підтримка не замінює ППП. Вона може бути лише одним із фінансових компонентів партнерської моделі. ППП потребує ширшого набору інструментів: державних гарантій, довгострокових контрактів, механізмів страхування ризиків, компенсації частини витрат, спільного фінансування інфраструктури, податкових стимулів, доступу до інвестиційних фондів і міжнародної технічної допомоги. Для сфери ОПК особливо важливе питання довгострокових зобов’язань, оскільки виробничі інвестиції не окуповуються за один бюджетний рік.

У 2026 році держава також розвиває спеціальні режими підтримки оборонного бізнесу. Зокрема, у публічному просторі активно обговорюється режим “Defence City”, який передбачає податкові та організаційні стимули для підприємств оборонно-промислового комплексу. Податкові органи повідомляли про окремі пільги для резидентів цього режиму, зокрема щодо земельного податку та податку на нерухоме майно за встановлених законодавством умов [7]. Для дослідження важливо не деталізувати спеціальні технічні режими, а

підкреслити саму управлінську логіку: держава намагається створити більш привабливе середовище для інвестування в оборонно-промислову спроможність.

Інвестиційна довіра формується не тільки пільгами. Вона залежить від того, чи виконує держава свої зобов'язання, чи є прозорими процедури, чи передбачено захист прав власності, чи працюють механізми вирішення спорів, чи не змінюються правила під час реалізації проєкту. У сфері ОПК приватний партнер також має бути впевнений, що держава забезпечить режим захисту інформації, не допустить невиправданого розкриття комерційно чутливих даних і водночас створить умови для доброчесної конкуренції.

Таблиця 2.3 – Фінансові бар'єри та інструменти підтримки ППП у сфері ОПК

Фінансовий бар'єр	**Прояв у сфері ОПК**	**Можливий інструмент реагування**
Короткий бюджетний цикл	Проєкт потребує 3–7 років, а фінансування планується щороку	Багаторічні зобов'язання, програмне фінансування, гарантії
Висока капіталомісткість	Модернізація виробництва потребує значних вкладень	Пільгові кредити, інвестиційні програми, співфінансування
Воєнні ризики	Можлива зупинка або пошкодження виробничих об'єктів	Страхування, резервні локації, плани безперервності
Регуляторна невизначеність	Інвестор не може прогнозувати умови роботи	Стабільні правила, типові договори, консультації з бізнесом
Слабка окупність окремих проєктів	Проєкт важливий для безпеки, але не завжди комерційно прибутковий	Плата за доступність, державне замовлення, компенсаційні механізми
Недовіра до виконання зобов'язань	Приватний сектор боїться невчасних платежів або зміни умов	Незалежний аудит, механізм вирішення спорів, поетапні платежі

Джерело: складено автором.

У сфері ППП ризики не можна усунути повністю, але їх можна виявити, оцінити, розподілити і контролювати. Саме тому ризик-менеджмент має бути не додатком до договору, а одним із центральних елементів підготовки проєкту. Для оборонно-промислової сфери це особливо важливо через поєднання фінансових, технологічних, безпекових, правових, кадрових і репутаційних ризиків.

У наданому вихідному фрагменті зазначено, що серед перешкод для реалізації ДПП у сфері ОПК є можливість неефективного управління активами, невизначеність фінансових зобов'язань, неможливість гарантувати відшкодування збитків, відсутність гарантій виконання державою фінансових зобов'язань протягом усього періоду проєкту, зміни нормативно-правової бази, складність отримання дозволів і високий корупційний ризик. У сучасному форматі ці проблеми доцільно подавати як матрицю ризиків, де для кожного ризику визначається його власник, імовірність, вплив, спосіб зниження і показник контролю.

Моніторинг проєкту має здійснюватися протягом усього життєвого циклу. Він включає регулярний збір інформації, порівняння фактичних показників із плановими, аналіз відхилень, оцінку впливу відхилень на бюджет, строки і якість, а також підготовку управлінських рішень щодо корекції. У сфері ОПК моніторинг повинен враховувати режим доступу до інформації: частина даних може бути відкритою для публічного контролю, частина – доступною лише уповноваженим органам, а частина – закритою з міркувань безпеки.

Важливо уникати двох крайнощів. Перша крайність – надмірна закритість, коли під приводом безпеки приховується не лише чутлива інформація, а й неефективність, затримки або зловживання. Друга крайність – надмірна відкритість, коли оприлюднення деталей може створити загрози для об'єктів, виробників або ланцюгів постачання. Тому для ППП у сфері ОПК потрібна диференційована система звітності: відкриті показники для суспільства, службові показники для контролюючих органів і закриті показники для безпекових структур.



Рисунок 2.2 – Життєвий цикл проєкту ППП у сфері ОПК

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.4 – Матриця ризиків ППП у сфері ОПК

Ризик	Зміст ризику	Суб'єкт управління	Механізм зниження
Нормативний	Зміна правил, неврегульованість процедур, відсутність типових документів	Публічний партнер, законодавець, регулятор	Узгодження актів, типові договори, юридична експертиза
Фінансовий	Здорожчання проєкту, затримка платежів, нестача обігових коштів	Обидві сторони	Фінансова модель, резерви, поетапні платежі, гарантії
Безпековий	Загроза об'єкту, витік інформації, зупинка виробничих процесів	Публічний партнер, приватний партнер, уповноважені органи	Режими доступу, аудит безпеки, план безперервності
Технологічний	Швидке старіння технологій, залежність від окремих постачальників	Приватний партнер, профільні міністерства	Модернізація, диверсифікація, інноваційні програми
Кадровий	Дефіцит інженерних, управлінських і правових компетенцій	Держава, бізнес, заклади освіти	Навчання, проєктні офіси, партнерство з університетами
Репутаційний	Недовіра, підозри у непрозорості, суспільний спротив	Обидві сторони	Публічні паспорти проєктів, контроль, регулярні звіти

Джерело: складено автором.

Матриця управління ризиками ППП у сфері ОПК

Нормативний ризик	затримка договору, правова невизначеність	Оновлення актів, типові договори, юридична експертиза
Фінансовий ризик	нестача коштів, здорожчання, зрив строків	Довгострокові зобов’язання, гарантії, поетапне фінансування
Безпековий ризик	зупинка виробництва, втрата активів, витік даних	Режими доступу, аудит, план безперервності роботи
Кадровий ризик	дефіцит компетенцій для складних проєктів	Навчання команд, залучення інженерів і управлінців
Ризик довіри	низька участь бізнесу, конфлікти, репутаційні втрати	Прозорість процедур, підзвітність, незалежний контроль

Рис.2.3 – Матриця управління ризиками ППП у сфері ОПК. Джерело: складено автором.

ППП у сфері ОПК охоплює ширше коло учасників, ніж класична двостороння модель “держава – бізнес”. До стейкхолдерів належать центральні органи виконавчої влади, оборонні замовники, державні підприємства, приватні виробники, наукові установи, заклади освіти, фінансові інституції, міжнародні партнери, органи місцевого самоврядування, працівники підприємств, контролюючі органи та суспільство. Кожен із цих суб’єктів має власний інтерес, але ефективність партнерства залежить від здатності сформувати спільну логіку дій.

Держава зацікавлена у підвищенні оборонної спроможності, технологічній стійкості, контролі стратегічних активів і ефективному використанні бюджетних коштів. Приватний партнер зацікавлений у прогнозованих правилах, захисті інвестицій, можливості отримати прибуток, доступі до ринку, захисті інтелектуальної власності та стабільних договорах. Суспільство зацікавлене у безпеці, робочих місцях, прозорості та недопущенні зловживань. Органи місцевого самоврядування зацікавлені у розвитку промислових майданчиків, зайнятості, податковій базі та безпеці громад.

Координаційна проблема виникає тоді, коли ці інтереси не узгоджені. Наприклад, держава може вимагати швидкого результату, бізнес – гарантій

окупності, громада – прозорості, а безпекові органи – обмеження доступу до інформації. Якщо не створити механізм узгодження цих позицій, проєкт буде або затримуватися, або виконуватися формально. Тому ППП у сфері ОПК потребує не лише договору, а й постійного майданчика управління взаємодією.

Таким майданчиком може бути проєктний офіс або міжвідомча координаційна група, яка супроводжує проєкт від ідеї до завершення. До її функцій мають належати перевірка відповідності проєкту стратегічним цілям, оцінка ризиків, комунікація з приватним партнером, підготовка рішень, контроль виконання, узгодження змін, підготовка звітів і вирішення конфліктів. Для великих проєктів така група має працювати на постійній основі, а не лише збиратися у разі проблем.

Таблиця 2.5 – Інтереси та відповідальність стейкхолдерів ППП у сфері ОПК

Стейкхолдер	Ключовий інтерес	Зона відповідальності	Ризик неузгодженості
Центральні органи влади	Оборонна стійкість і реалізація державної політики	Нормативне регулювання, фінансування, контроль	Зміна правил або слабка координація
Оборонний замовник	Отримання необхідного результату у визначений строк	Формування потреб, контроль якості, приймання результату	Нечіткі вимоги або затримка рішень
Державні підприємства	Збереження стратегічних компетенцій	Виробництво, ремонт, сервіс, кооперація	Інституційна закритість або опір змінам
Приватні виробники	Інвестиції, розвиток виробництва, прогнозованість	Виконання договорів, якість, інновації	Недовіра до гарантій і складність процедур
Наукові установи та освіта	Комерціалізація знань і підготовка кадрів	Дослідження, навчання, експертиза	Відрив науки від практичних потреб
Громади	Робочі місця, промисловий розвиток, безпека територій	Інфраструктура, місцеві умови, комунікація	Недостатнє залучення до планування
Контролюючі органи	Законність, доброчесність, ефективність витрат	Аудит, перевірка, антикорупційний контроль	Надмірна формалізація або запізнілий контроль

Джерело: складено автором.

Публічно-приватне партнерство у сфері ОПК неможливо реалізувати без професійного проєктного управління. Проєкт у цій сфері має обмежений строк, ресурси, унікальну мету, складну структуру учасників і високий рівень ризику. Тому управління ним потребує чіткої постановки цілей, календарного плану, бюджету, матриці відповідальності, системи моніторингу, механізмів корекції та документованої комунікації.

Управління проєктом у ППП має відрізнятися від традиційного адміністративного управління. Адміністративна модель часто зосереджена на виконанні процедур, тоді як проєктна модель орієнтована на результат. Для ОПК це означає, що важливими є не лише кількість нарад, листів або погоджень, а реальний прогрес: виконання етапів, дотримання строків, якість результату, готовність інфраструктури, захист інформації, відповідність потребам замовника та ефективність витрачання коштів.

Однією з типових помилок є початок реалізації проєкту без повного підготовчого етапу. Якщо не проведено оцінку альтернатив, не сформовано фінансову модель, не визначено ризики, не перевірено правовий режим майна, не погоджено механізми контролю і не проведено консультації з ключовими стейкхолдерами, проєкт майже неминуче стикається з конфліктами. Тому підготовчий етап повинен розглядатися не як бюрократична затримка, а як умова подальшої реалізації.

Для складних оборонно-промислових проєктів доцільно використовувати портфельний підхід. Це означає, що держава має не просто реагувати на окремі ініціативи, а формувати портфель пріоритетних проєктів: критичні, середньострокові, інноваційні, регіональні, інфраструктурні, сервісні. Такий портфель дозволяє порівнювати проєкти між собою, визначати черговість, розподіляти ресурси, залучати партнерів і не дублювати ініціативи.

Таблиця 2.6 – Етапи управління проєктом ППП у сфері ОПК

Етап	Зміст етапу	Ключовий документ або продукт	Показник якості
Ідентифікація потреби	Визначення проблеми, яку має вирішити проєкт	Аналітична записка	Чітко сформульована потреба
Оцінка доцільності	Порівняння ППП з альтернативними моделями	Попереднє обґрунтування	Пояснено, чому обрано ППП
Фінансова модель	Розрахунок витрат, джерел фінансування і повернення інвестицій	Фінансова модель	Прогнозована сталість проєкту
Матриця ризиків	Виявлення ризиків і розподіл між партнерами	Матриця ризиків	Кожен ризик має відповідального
Конкурс і відбір	Вибір приватного партнера	Конкурсна документація	Прозорість і конкуренція
Договір	Закріплення зобов’язань, строків, відповідальності і контролю	Договір ППП	Збалансованість умов
Реалізація	Виконання робіт або послуг	План реалізації	Дотримання строків і бюджету
Моніторинг	Контроль якості, ризиків, витрат і результату	Звіт моніторингу	Своєчасна корекція відхилень

Джерело: складено автором.

ОПК часто розглядають переважно на центральному рівні, однак у 2026 році значення регіонального виміру зростає. Виробничі майданчики, кадри, комунальна інфраструктура, логістика, енергозабезпечення, безпека територій і місцева економіка безпосередньо пов’язані з громадами. Тому ППП у сфері ОПК не може ігнорувати роль органів місцевого самоврядування. Навіть якщо стратегічне рішення ухвалюється на державному рівні, його практична реалізація часто відбувається на території конкретної громади.

Для громад участь у партнерських проєктах може мати позитивні наслідки: створення робочих місць, розвиток промислових зон, збільшення податкової бази, модернізація інфраструктури, залучення інвестицій, підвищення

кваліфікації працівників, розвиток суміжних сервісів. Водночас існують і ризики: навантаження на інфраструктуру, безпекові обмеження, екологічні вимоги, потреба у транспортній доступності, житлі для працівників і соціальній інфраструктурі. Тому громада має бути не пасивною територією реалізації, а учасником планування в межах своїх повноважень.

Регіональний рівень може виконувати координаційну функцію. Обласні військові адміністрації та обласні ради можуть формувати карти промислової спроможності, визначати потенційні майданчики, координувати громади, підтримувати підготовку проєктів, залучати освітні заклади й бізнес-об'єднання. Особливо важливо, щоб малі громади не залишалися сам на сам зі складними вимогами ППП. Вони потребують методичної, юридичної та проєктної підтримки.

Регіональний вимір також важливий для кадрової політики. Якщо оборонно-промислова екосистема залучає сотні тисяч працівників, то питання підготовки кадрів не може вирішуватися лише на рівні окремих підприємств. Потрібна співпраця між закладами професійної освіти, університетами, підприємствами, місцевою владою та центрами зайнятості. У межах ППП такі програми можуть бути спрямовані на підготовку інженерних, технічних, управлінських і сервісних кадрів без розкриття чутливої інформації.

Для центральних органів виконавчої влади доцільно першочергово завершити нормативне узгодження підзаконних актів із новим Законом України "Про публічно-приватне партнерство". Необхідно розробити типові документи для підготовки проєктів, типові матриці ризиків, рекомендації щодо оцінки доцільності ППП, порядок диференційованої звітності для проєктів із безпековими обмеженнями та методику оцінки суспільної цінності партнерства.

Для Міністерства оборони України та інших оборонних замовників важливо сформувати прозорий, але безпеково захищений портфель потенційних партнерських проєктів. Такий портфель не повинен розкривати чутливі технічні деталі, але має давати приватному сектору зрозумілі сигнали щодо пріоритетних

напрямів, очікуваних строків, можливих моделей участі, вимог до якості, процедур відбору та каналів комунікації.

Для Міністерства економіки України доцільно посилити методичну підтримку органів влади та громад у сфері ППП, розвивати електронні інструменти обліку й моніторингу проєктів, забезпечити регулярне оновлення статистики не лише за кількістю договорів, а й за стадіями їх реалізації, причинами зупинення, фінансовими моделями та результатами.

Для обласних військових адміністрацій доцільно створювати регіональні проєктні групи з питань ППП у промислових і безпекових напрямах. Такі групи можуть допомагати громадам готувати проєкти, координувати комунікацію з бізнесом, узгоджувати потреби інфраструктури, проводити попередню оцінку ризиків і формувати регіональні інвестиційні пропозиції.

Для органів місцевого самоврядування важливо розвивати проєктну спроможність. Громада має мати хоча б базовий набір компетенцій: опис проблеми, підготовка концепції, аналіз майна, розрахунок потреб, взаємодія з інвестором, комунікація з мешканцями, контроль виконання. Без цього ППП може залишатися на рівні зовнішньої ініціативи, яку громада не здатна якісно супроводжувати.

Для приватного сектору доцільно запроваджувати стандарти доброчесної участі у партнерствах: прозора структура власності, відповідність безпековим вимогам, готовність до аудиту, дотримання якості, відповідальність за строки, повага до публічного інтересу та відкритість до інституційної комунікації. У сфері ОПК приватний партнер має бути не лише виконавцем, а й відповідальним учасником оборонно-промислової екосистеми.

Для громадського і експертного середовища доцільно розвивати незалежний аналітичний супровід ППП. Там, де інформація може бути відкритою, потрібні публічні обговорення, аналітичні звіти, оцінка ефективності, виявлення корупційних ризиків і контроль за дотриманням прав громад. Там, де інформація є чутливою, потрібні спеціальні механізми експертного контролю з дотриманням режимів доступу.

Таблиця 2.7 – Рекомендації для суб'єктів управління ППП у сфері ОПК

Суб'єкт	Ключове завдання	Практичний інструмент	Очікуваний результат
Верховна Рада України	Нормативна сталість і контроль політики	Парламентський контроль, оновлення законодавства	Зменшення правової невизначеності
Кабінет Міністрів України	Узгодження підзаконних актів	Типові процедури, методики, регламенти	Єдина логіка застосування ППП
Мінекономіки	Методична підтримка і статистика	Електронний моніторинг, база проєктів	Краща керованість портфеля ППП
Міноборони та замовники	Визначення потреб і контроль якості	Портфель проєктів, безпекові вимоги	Прогнозованість для приватного сектору
Обласні адміністрації	Регіональна координація	Проєктні групи, карти спроможності	Підтримка громад і регіональних проєктів
Місцеві ради	Проєктна спроможність громад	Проєктні офіси, консультації, паспорти проєктів	Якісна підготовка і супровід
Приватний сектор	Відповідальна участь у партнерстві	Прозора структура, аудит, стандарти якості	Довіра і сталість співпраці

Джерело: складено автором.



Рис. 2.4 – Дорожня карта розвитку ППП у сфері ОПК на 2026–2030 роки
Джерело: складено автором.

Отже, організаційні проблеми управління ППП у сфері оборонно-промислового комплексу України у 2026 році мають комплексний характер. Вони пов’язані не лише з воєнними ризиками або дефіцитом фінансування, а з якістю інституційної архітектури партнерства. Україна вже має значне розширення оборонно-промислової екосистеми, зростання ролі приватних виробників, нове законодавство про ППП, спеціальні фінансові інструменти та суттєве бюджетне фінансування сектору безпеки й оборони. Проте ці елементи повинні бути поєднані в єдину систему управління.

Ключовий висновок полягає в тому, що ППП у сфері ОПК має перейти від формату окремих договорів до формату стратегічного портфеля проєктів. Для цього потрібні чіткі правила, професійна підготовка проєктів, фінансова сталість, захист інвестицій, диференційована прозорість, безпековий контроль, участь регіонів і громад, кадрова підготовка та регулярний моніторинг результатів. Саме така модель дозволить поєднати публічний інтерес і приватну ініціативу без втрати державного контролю над критично важливою сферою.

Особливо важливо, щоб у сфері ОПК партнерство не сприймалося як спосіб перекласти відповідальність держави на бізнес. Навпаки, ППП має стати способом підсилення державної спроможності через приватні технології, інвестиції, управлінську гнучкість і виробничу швидкість. Держава повинна залишатися гарантом безпеки, законності та стратегічної доцільності, а приватний сектор – відповідальним партнером, зацікавленим у довгостроковій, прозорій і результативній співпраці.

Таким чином, у 2026 році розвиток ППП у сфері ОПК України слід розглядати як один із напрямів формування нової оборонно-промислової моделі держави. Її метою є не лише виробнича відповідь на поточні виклики, а й створення довгострокової системи промислової, технологічної, інвестиційної та управлінської стійкості. Саме це робить тему ППП у сфері ОПК актуальною не лише для економічної або правової науки, а й для публічного управління, національної безпеки та післявоєнного відновлення України.

2.2. Стейкхолдери та ресурсне забезпечення партнерських проєктів у сфері ОПК

Серед усього різноманіття чинників, що впливають на проєкт, можна виділити такі, які мають певні характеристики: “окремі особи, групи людей, а також організації, які прямо чи опосередковано беруть участь у проєкті. Вони можуть бути прямими бенефіціарами проєкту чи групи, які очікують деяких непрямих вигод, що виникають від програми у сфері ОПК“ [19, с. 6]. Варто наголосити, що такі групи мають великий потенціал керувати успіхом проєкту.

Отже, можна стверджувати, що: “успіх ДПП визначається не раціональним чи ефективним розмежуванням функцій, відповідальності та ресурсів, а встановленням найбільш ефективної структури взаємовідносин внутрішніх частин проєкту з людьми, зокрема це місцеві, регіональні та національні державні організації, постачальники продуктів і послуг і користувачі результатів проєкту – стейкхолдери” [52].

Зацікавлені сторони в проєктах оборонної промисловості, як правило, докладають більших чи менших зусиль для сприяння реалізації проєкту, хоча іноді вони можуть негативно вплинути на проєкт, якщо вважають, що його подальший розвиток починає ігнорувати або обмежувати їхні інтереси [25, с. 30]. У результаті теорія та практика управління проєктами надають великого значення рефлексії зацікавлених сторін, аналізу їхніх інтересів і, зрештою, управлінню їх поведінкою. Актори проєкту різні, у них є спільний інтерес, який іноді виникає одночасно.

Зацікавлені сторони проєкту різноманітні, вони поділяють спільні інтереси, які іноді можуть перетинатися, тоді зацікавлені сторони можуть спільно впливати на проєкт, і їх вплив і влада значно зростають, часто їхні інтереси суперечать. У цьому випадку вони можуть заважати, зменшуючи вплив на проєкт. Менеджери проєктів можуть краще використовувати обидві ситуації для досягнення своїх цілей [33, с. 85]. Використання інтересів, потреб,

можливостей і ресурсів зацікавлених сторін для ефективної реалізації проєкту називається управлінням адвокації зацікавлених сторін.

Такі домовленості включають “управління системою стейкхолдерів, об’єднаних функціональними зв’язками і взаємозалежностями. Керівник проєкту повинен визначити складові цієї системи, визначити потреби та очікування кожного компонента – стейкхолдерів, а потім вплинути на ці очікування щодо успіху проєкту – для управління системою стейкхолдерів” [71, с. 90].

Найбільш впливовими зовнішніми зацікавленими сторонами в програмі ОПК “є люди або організації, які отримують найбільшу вигоду від неї або від прибутку, включаючи ті, хто має найбільш значний вплив, наприклад, бенефіціари” [38, с. 98]. На рис. 2.5. описує складові оборонної промисловості та бізнес-середовища в цій сфері. А на рис. 2.6 класифікація екологічних проблем, результатом якої є взаємодія організацій охорони. Групування об’єктів зовнішнього середовища за типом взаємодії (горизонтальна, вертикальна) передбачає використання певних додаткових механізмів та інструментів для створення взаємодій.



Рис. 2.5. Схема взаємодії підприємств оборонної галузі України із суб’єктами зовнішнього середовища. Побудовано автором за джерелом [39, с. 28].

Як показано на рисунку 2.3, найвище місце посідає орган законодавчої та центральної виконавчої влади, оскільки національне законодавство надає цим суб'єктам виключну компетенцію у наведеній сфері.

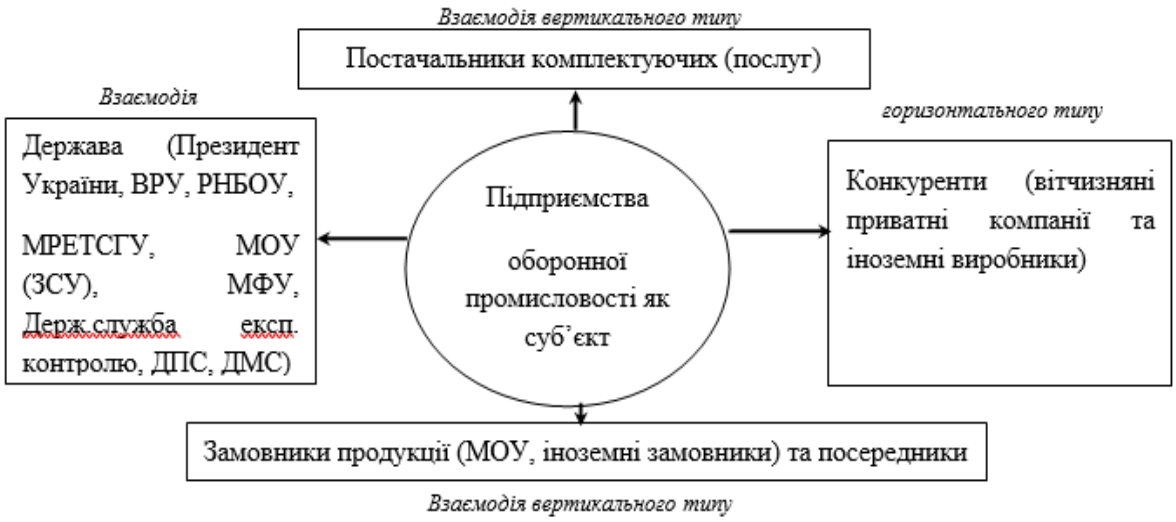


Рис. 2.6. Класифікація суб'єктів зовнішнього середовища, з якими встановлює взаємодію оборонні підприємства. *Побудовано автором за*

Розглянувши розподіл суб'єктів зовнішнього середовища, з якими встановлює взаємодію оборонні підприємства перейдімо до визначення основних можливостей від державно-приватного партнерства для підприємства (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

Основні можливості для підприємств оборонної галузі від державно-приватного партнерства

Найменування елементів	**Зміст елементів**	**Можливості для підприємства**
Споживач	покупець товарів та послуг підприємства	залучення споживача
Торгова марка, репутація	ринкове сприйняття можливостей та основної компетенції	укріплення позицій на ринку
Керівництво	процес прийняття рішень та зобов'язання керівництва	підвищення рівня контролю у сфері прийняття рішень
Якість	уявлення та реальність щодо підвищення надійності	збільшення задоволеності на ринку
Фінанси	жорсткі або м'які фінансові зобов'язання щодо страхування спільної діяльності	доступ до необхідних щодо державно-приватного партнерства ресурсів
Стан реалізації	компетентність та дисциплінованість у досягненні цілей	здатність визначити процес, що є основою партнерства
Обсяги, витрати	можливість виробляти продукцію в процесі державно-приватного партнерства за прийнятними витратами	доступ до збільшення масштабу

Таблицю узагальнено та систематизовано автором за джерелом **[**41, с. 59].

Розглядаючи основні виклики та можливості ділового державно-приватного партнерства оборонних організацій, звернімось до загальних стейкхолдерів оборонної програми, серед яких: "керівник проєкту – особа, відповідальна за управління проєктами; клієнт – особа або організація, яка використовуватиме кінцевий продукт проєкту; виконуюча організація (компанії, корпорації, установи тощо), в якій працівники беруть безпосередню участь у проєкті; спонсор – особа або група людей в експлуатуючій організації, яка забезпечує грошове та безготівкове фінансування проєкту" [67].

Важливо, "щоб керівники проєктів, по-перше, розуміли середовище проєкту, а по-друге, щоб вони були тісно пов'язані з ключовими зацікавленими сторонами та екологічними чинниками для досягнення максимального успіху можливого проєкту у сфері ОПК. Нарешті, потрібно передбачити можливі зміни

(різного типу та розміру) в середовищі проєктування та забезпечити достатньо гнучкі методи управління для адаптації до цих змін" [74, с. 52].

Усі складові в оточенні проєкту не мають вирішального значення для успіху: "систематичний огляд навколишнього середовища для визначення ключових стейкхолдерів є важливою функцією керівника проєкту. Цей аудит може приймати різні форми – від спостережень до цільових та планових аудитів" [78].

Для аналізу системи стейкхолдерів проєкту слід скористатися правилами вченої Л. Федулова, яка пропонує таку послідовність дій: "встановити стосунки між зацікавленими сторонами; згрупувати зацікавлені сторони; виявити інтереси кожної зацікавленої сторони; дізнайтеся, які загрози чи можливості вони представляють; відстежити зміни в групах стейкхолдерів; сформувати найкращу стратегію управління для конкретної групи стейкхолдерів" [88, с. 59].

Щоб проєкт був успішним, він повинен контактувати з усім середовищем. Ця мета досягається шляхом створення системи комунікацій проєкту, яка відображає інтереси ключових зацікавлених сторін і чинників, що визначаються екологічною стійкістю проєкту. Ці зв'язки реалізуються через організаційну структуру та процеси управління. Нижче наведено приклад заходів щодо покращення та забезпечення функціонування взаємовідносин проєкту із зацікавленими сторонами: "включення ключових учасників проєкту до складу Ради директорів Ради з питань корпоративних фінансів на основі реалізації або призначення проєкту та результатів роботи радника або спонсора проєкту; залучення менеджера проєкту або члена команди до ради чи комітету, який наглядає за стабільністю проєкту та представляє інтереси клієнтів та спонсорів проєкту; збирає команду проєкту та представників зацікавлених зовнішніх організацій; створення об'єктивного координаційно-планувального комітету з ключовими зацікавленими сторонами" [54, с. 95].

Р. Арчібальд наводить такий приклад того, як проєкти можуть спілкуватися із зацікавленими сторонами та середовищем у рамках основних завдань управління проєктами.

Таким чином, дані показують, що поетапна міграція проєкту: “це не лише зміни, а зміни конструкції, а також навколишнього середовища та системи стейкхолдерів. Менеджери повинні періодично переглядати ключові складові середовища проєктування, оновлювати списки стейкхолдерів та перевіряти відповідність, а також екологічні фактори”.

Висновки до другого розділу

1. Узагальнено основні негативні чинники реалізації механізмів управління публічно-приватним партнерством у сфері ОПК. Виявлено ряд традиційних проблем, з якими стикаються проєкти оборонного ДПП в Україні, зокрема: підвищена недостатня рентабельність прямих приватних інвестицій у оборонні підприємства (надлишкові потужності, використані основні засоби, капітал та матеріали).); несприятливий інвестиційний клімат, проблеми із захистом прав власності інвесторів, вирішення економічних спорів, відсутність дієвого механізму надання державної допомоги у сфері державно-приватного партнерства; відсутність доступної інформаційної бази щодо програм військового озброєння та технологічного переозброєння оборонної промисловості; недосконалі правові та нормативно-правові основи військово-технічної та оборонно-промислової сфер, військово-технічне об'єднання, компенсаційна діяльність, захист авторських прав.

2. В ході аналізу потенційних стейкхолдерів державно-приватних проєктів у сфері ОПК було виявлено,, що зацікавленими сторонами в оборонно-промисловому проєкті є люди або організації, які отримують від цього максимальну вигоду або вигоду. Ті, хто цікавиться проєктом, часто докладають зусиль, щоб сприяти завершенню проєкту. Типовими зацікавленими сторонами проєкту оборонної промисловості є: керівник проєкту, клієнт, виконавча організація (компанія, компанія, установа тощо) та спонсор.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДПП У СФЕРІ ОПК

3.1. Зарубіжні моделі управління ДПП у сфері ОПК та можливості їх адаптації в Україні

У світовій практиці для залучення приватних інвестицій щодо фінансування та управління громадською інфраструктурою використовую публічно-приватне партнерство: “вибір початкового напряму використання означеного механізму залежить передусім від економічного та соціального рівнів розвитку країни або певної області. Світова практика використання публічно-приватного партнерства показує, що подібний механізм партнерства доцільний для запровадження в країнах, де держава і бізнес мають спільний економічний інтерес, проте не можуть розвиватися і працювати незалежно один від одного. Спільний економічний інтерес держави і бізнесу виникає тоді, коли цільові орієнтири держави у взаємодії з бізнесом та цільові орієнтири бізнесу у взаємодії з державою мають точки перетину” [95].

Доцільно звернути увагу на те, що “сьогодні для України цікавий досвід з формування ППП накопичений в США. Політика у цій галузі набуває форми широкої співпраці між урядом, бізнесом та науковими секторами у розвитку науки і техніки, а також у будівництві технологічної інфраструктури. Ця політика спрямована на стимулювання передових технологій. Але існує великий ризик подолання розриву між військовими та цивільними промисловими базами з метою розширення доступу до широкого спектру технологій для забезпечення національної безпеки. Сполучені Штати Америки дійшли висновку, що вони не лише фінансують військові дослідження та розробки, але також стимулюють попит ділового сектору” [7, с. 152]. Тому важливо звернути увагу на те, як великі групи у фінансовій галузі виходять на масовий ринок цивільних анти інвестиційних заходів у технологічні продукти, спочатку розроблені оборонною

промисловістю для військових цілей, але з потенціалом для комерційної експлуатації. Головним органом у системі Міністерства оборони США, відповідальним за фінансування досліджень у технологічно-орієнтованих оборонних галузях, є Агентство перспективних дослідницьких проєктів Міністерства оборони США (DARPA).

DARPA – це агенція, яка реалізує лише ті проєкти, які можуть зробити прорив у сфері оборони, але які зазвичай пов'язані з високим ризиком [7, с. 153]. Серед технологічних інновацій, які були реалізовані за прямої підтримки DARPA: методологія Stealth з використанням фазованих антенних решіток; неохолоджувані системи нічного бачення та інфрачервоні поворотні системи; безпілотні наземні, повітряні та підводні бази; методика виявлення цілей РЛС на горизонті тощо. У той час як діяльність адміністрації зосереджена переважно на військових питаннях, значна частина її програм присвячена розвитку технологій подвійного використання. Інтернет, виробництво напівпровідників та інтегральні схеми GPS-навігації: в основі всіх цих напрямків, які широко використовуються цивільним сектором, лежать розробки, зроблені за безпосередньої участі DARPA.

Вищі навчальні заклади, державні лабораторії, державні відомства та неприбуткові організації відіграють ключову роль у дослідженнях і розробках. Тим часом DARPA щороку жертвує значну суму грошей галузевим організаціям. Тому в Сполучених Штатах ця взаємодія регулюється цивільним та оборонним законодавством, таким як Закон Стівенсона Вайдлера про інновації, Закон Байє-Доула, Закон про інновації малого бізнесу, "Загальний закон про торгівлю та конкурентоспроможність", "Національний закон про конкуренцію та трансфер технологій", "Закон про передачу технологій для малих підприємств", "Закон про передачу технологій та сталий розвиток", "Закон про методичну торгівлю" [93, с. 53]. Велика Британія, на відміну від США, відповідно до своєї науково-інноваційної стратегії не прагне стати світовим лідером у всіх галузях науки і техніки, хоча посідає друге місце у світі за витратами на науку [18, с. 442]. Військові: відповідно до концепції Towers of Excellence, Сполучене Королівство

шукає унікальну лідерську позицію в критичних областях, включаючи навігаційну зброю, оптичні датчики, електрони, синтетичні носії, радари, підводні датчики та інтерактивне програмне забезпечення. Людино-машинний інтерфейс, інші науково-технічні галузі залишаються у сфері міжнародного співробітництва та внутрішньої торгівлі [11].

У Великобританії існує подібне агентство DARPA, яке називається Лабораторією оборонної науки і технологій (DSTL). Лабораторія була створена в липні 2001 року за ініціативою Урядової лабораторії оборонної науки і техніки (DSTL), яка поділена на дві організації (DSTL і QinetiQ), в яких DSTL є виконавчим органом Міністерства оборони і надає консультації. послуги, оборонна наука, технології та безпека, а QinetiQ пропонує технологічні продукти та послуги у сфері захисту прав споживачів.

Великобританія є лідером у використанні механізмів ДПП в Європі. У 1992 році була створена Private Finance Initiative (PFI) для розвитку ефективних та якісних державних послуг. Багаторічний досвід PFI у Великобританії продемонстрував ефективність моделі взаємодії приватного сектора, на відміну від безпосередньої участі у фінансуванні проєктів. Прикладом реалізації парадигми PFI є проєкт розробки та запуску військового супутника зв'язку "Скайнет-5", призначеного для збройних сил Великобританії та НАТО [56, с. 25].

Іншою формою ДПП є майбутній Strategic Tanker AirTanker (FSTA), програма FCTA, яка розробляється ВМС Великобританії та його останньою базою операцій та всією пов'язаною інфраструктурою. Його планують розділити на три секції. Один із них постійно працюватиме у військовому відомстві. Друга – введення в користування військових у будні та вихідні дні в комерційних (транспортних) цілях. Третя частина буде експлуатуватися в комерційних цілях і передаватися ВПС під час кожної кризи.

Слід звернути увагу на досвід Франції, де публічно-приватне партнерство та передача цивільних технологій:

– науковий центр PRES та Центр вищої освіти;

– розширена мережа тематичних досліджень RTRA;

– тематичний центр науково-медичної допомоги CTRS/RTRS;

– інститут Carnot;

– SCR – спільні державно-приватні науково-дослідні організації;

– товариство прискорення трансферу технологій SATT “Полюси конкурентоспроможності” - програма концентрації в окремих сферах діяльності установ, навчальних закладів та науково-дослідних організацій для обміну інформацією та знаннями, інновацій та реалізації програм економічного розвитку в регіонах [59, с. 83].

Якщо взяти до уваги інститути, то вони об’єднують зусилля всіх форм інституційних та власницьких організацій у сфері прикладних досліджень передових технологій для потреб промисловості [59, с. 83]. Інститути поділяються на чотири теми, які утворюють дослідницькі альянси: інформаційно-комунікаційні технології, механіка технологічних матеріалів, наземний транспорт, структура.

Інші важливі прогресивні проєкти ДПП у Франції включають “спільні науково-дослідні інститути, асоціації державного та приватного секторів, партнерські організації та установи, а також контракти на дослідження в галузевих організаціях, укладені випускниками для оцінки та контролю роботи незалежних лабораторій”.

Перш за все, декілька організацій надають підтримку у фінансуванні досліджень і технологічних розробок у національних пріоритетних сферах: Національне агентство досліджень, Фонд стратегічних інвестицій, комерційні та промислові компанії, Французький запатентований інвестиційний фонд та Фонд конкурентоспроможності організацій.

На думку науково-дослідних організацій та інститутів, навчальних закладів, наукових товариств, державних науково-дослідних інститутів (далі – НДІ), установа - Агентство з оцінки наукових досліджень та вищої освіти Agence d'evaluation de la recherché et de l'enseignement superieur – AERES) [31, с. 31].

Слід зазначити, що в ЄС багато інноваційних проєктів ДПП розробляються на основі Європейських технологічних платформ (ETP) програми Horizon 2020. Європейські технологічні платформи (ETP) – це галузеві асоціації, науково-дослідні інститути ЄС та оперативна організація урядовий [60, с. 50]. Дослідницько-інноваційна програма з організації виробництва інноваційної продукції ETP також фінансується приватними інвесторами в рамках державних програм Європейського Союзу, які відбуваються як локально, так і в Європі.

Однією з прогресивних інституцій, що просувають ДПП, є Технологічний брокер, завданням якого є ведення бази даних про наявні на ринку технології, оцінка ринкового попиту в сферах потенційного застосування технологій та підтримка процесів передачі технологій серед усіх учасників ринку.

Загальний інтерес, держави-члени ЄС "доручили цю ініціативу науковому підрозділу Європейського центру оборонних досліджень (EOA), базі даних Європейського центру оборонних досліджень, як інструмент збору інформації про знання. І оборонний дослідницький потенціал, і, отже, зусилля для створення партнерських відносин між оборонними науково-дослідними організаціями та іншими науково-дослідними інститутами, а також дослідницькими групами, що працюють на малих та середніх підприємствах" [59, с. 84].

Нарешті, слід розглянути досвід Ізраїлю, де "відносини з ДПП в Ізраїлі також характеризуються переходом уряду від держави до власника до споживача, товарів і послуг, отриманих шляхом планування, фінансування та управління. Більшість програм ДПП в Ізраїлі, які реалізуються приватним сектором колишньої державної установи, реалізуються за допомогою грантів або тендерних контрактів". Серед структур, що регулюють сферу ДПП, ІНБАЛ – орган державного управління у страхово-фінансовій діяльності, який координує: управління державними інвестиціями; страхування військових ризиків, управління: внутрішні фонди, проєкти державно-приватного співробітництва; державне страхування, управління та реєстрація діяльності державних органів. Проєкти ДПП відбираються на основі правил, розроблених Казначейством Великобританії та так званим UK Partnership. "Державний компаратор",

заснований на оцінці техніко-економічного обґрунтування проєкту на основі принципів APP у варіантному аналізі, статусі проєкту, альтернативах схем фінансування, інвестиційних бюджетів: державні закупівлі – проєктування/будівництво. При порівнянні цих моделей розраховується загальна вартість (у грошовому еквіваленті) та відповідні вигоди від кожного проєкту (включаючи довгострокові зобов'язання з експлуатації та технічного обслуговування).

Основними оборонними проєктами APP в Ізраїлі є довгострокові проєкти, які включають управління та обслуговування навчального центру ВПС Цофіт, закупівлю, технічне обслуговування та експлуатацію легких навчальних літаків. Проєкти ґрунтуються на принципі приватних ініціатив, а держава відповідає за оплату оренди навчальних центрів та польотного часу літака. Інноваційна програма PPP зосереджена не на важкій зброї, а на зброї та технологічно передових методологіях. Серед напрямків: бойовики, технології кібервійни, спостереження, екзоскелетна розвідка.

Експерти відзначають "залежність від розвитку IT-галузі у сфері оборони та тісний взаємозв'язок між військовою наукою та оборонною промисловістю в Ізраїлі. Значна кількість проєктів реалізуються в "хай-тек парку" серед численних приватних і 3 основних державних організацій: Israel Aircraft Industries, Israel Military Industries, Rafael Armament Development Authority of Israel. Впровадженню їх сприяє надшвидкий процес верифікації винаходів" [60, с. 48-50].

Досвід вищезгаданих країн показує, що разом з елементами, необхідними для розвитку інновацій, такими як: ефективність правової бази для інновацій, систематичні та великі інвестиції в дослідження та розробки, сталий розвиток бізнесу та вдосконалення виробничої бази, створення щільна мережа, значна взаємодія між усіма суб'єктами національної інноваційної системи (включаючи взаємодію військового та цивільного секторів економіки), а також між усіма етапами інноваційного процесу, елементом мережі є компанія - приватна компанія [59, с. 85].

3.2. Інституційно-організаційні напрями розвитку ДПП в оборонно-промисловій сфері

Удосконалення механізмів управління ДПП у сфері ОПК має ґрунтуватися на переході від ситуативної взаємодії до інституційно закріпленої моделі партнерства. Така модель повинна включати попередню оцінку доцільності проєкту, прозорий добір приватного партнера, зрозумілий розподіл ризиків, незалежний моніторинг виконання договору, захист чутливої інформації та оцінювання суспільного результату після завершення проєкту.

Основним напрямком ДПП в українській оборонній ОПК на найближчий час є підтримка та сталй розвиток здатності ОПК виробляти широкий спектр сучасної зброї та військової техніки за допомогою нового технологічного обладнання у сфері ОПК та інновацій [17, с. 85]. Держава має докласти зусиль для вирішення вищезазначених проблем а саме: “сталий розвиток ДПП в українській оборонній ОПК не може бути замінений лише приватизацією всіх державних підприємств [83, с. 140]”; “створення атмосфери довіри та привабливості для приватних підприємств для залучення їх до військової, технічної та ОПК України в рамках ДПП” [22, с. 194].

Події останніх років свідчать, що державні органи влади та приватний бізнес планують кроки назустріч один одному. Так, наприклад прийнято за основу Проєкт закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо зняття регуляторних бар’єрів для розвитку державно-приватного партнерства в Україні та стимулювання інвестицій)” (Постанова Верховної Ради України № 195-VIII від 12 лютого 2015 року), яким передбачено внесення низки змін до Закону України “Про публічно-приватне партнерство” та інших законів, що регулюють відносини у сфері ДПП в Україні [93, с. 115], зокрема надано такі послаблення: “усувається необхідність приватному партнеру двічі проходити процедури оцінювання – “процедуру відбору приватного партнера” та “процедуру державної закупівлі товарів і послуг” (зазначено, що закупівля

товарів та послуг публічним партнером у приватного партнера для цілей реалізації проєкту ДПП здійснюється на основі договору, укладеного в межах ДПП, без проходження окремої процедури державних закупівель)"; "передбачено більш гнучкий механізм повернення інвестицій приватним партнерам (альтернативний порядок відшкодування інвестицій може бути встановлений договором ДПП)"; "щоб надати інвесторам, які бажають брати участь у довгострокових програмах ДПП, більше комфорту та впевненості у своїх інвестиціях, інвесторам гарантується правова визначеність, якщо законодавчі зміни не забезпечать кращих умов"; "встановлено, що на учасників ДПП грошові обмеження не поширюються" [45, с. 58].

Умовою "посилення державно-приватного партнерства у галузі ОПК є створення ефективних систем взаємодії, зокрема інформаційно-комунікаційної. По-перше, держава повинна отримати те, що необхідно для повноцінного та якісного стан реалізації державного оборонного замовлення, цільової програми нового озброєння військової частини у секторі безпеки та технологічної оновлення підприємства. Запобігання втраті існуючих планів поповнення та створення нових технологій та галузей" [61, с. 36].

З цієї причини потенційні партнери з приватного сектору повинні знати "про технічні, військові та оборонні потреби країни. На початкових етапах не йдеться про відокремлення відповідних програм і програм, надання публічної інформації про проблеми, які можна ефективно вирішити за допомогою державно-приватного партнерства" [80].

У такій сфері керівництво Міністерства оборони "щодо розробки та розповсюдження технічних вимог до військової продукції вважається перспективним. Як було оголошено у другій половині 2015 року, технічні умови нерухомості, розроблені Міністерством оборони України для державних закупівель, будуть пропонуватися безкоштовно" [49, с. 20]. Виробники, які хочуть дотримуватися зазначених умов і пропонувати розумні ціни та терміни доставки, можуть бути постачальниками.

Заходи стимулювання розвитку ДПП в українській оборонній ОПК слід вважати такі:



Рис. 3.1. Заходи стимулювання розвитку ДПП у сфері ОПК. *Побудовано автором за джерелом* [51, с. 20-22].

Доцільним є “створення для вільного доступу (на сайті Мінекономіки або Укроборонпрому) інформаційної бази, необхідної українському ОПК продукції, зокрема в межах імпортозаміщення. База дозволить представити проблемні питання, які можна вирішувати за участю малого й середнього приватного бізнесу” [87, с. 59].

Для практичної реалізації основних форм ДПП у сфері ОПК з метою залучення приватних інвестиційних коштів для модернізації української економіки необхідна послідовна та рішуча державна політика у розвитку ДПП у сфері ОПК. Вона має бути спрямована на створення сприятливого економічного та управлінського середовища для розробки та реалізації проєктів ДПП, а саме: “удосконалення нормативно-правової бази, що регулює відносини ДПП у сфері ОПК; удосконалення інституційного забезпечення розвитку ДПП; підвищення гарантій захисту інтересів державних та приватних партнерів ДПП у сфері ОПК у процесі розробки, затвердження та реалізації проєкту. Передумовою

ефективного розвитку ДПП є створення загалом дружнього бізнес-середовища, що означає покращення інвестиційного клімату, податкового та регуляторного середовища”[87, с. 59].

Для усунення найсерйозніших проблем і перешкод у розвитку основних форм ДПП у сфері ОПК та активізації їх практичної реалізації необхідно: “підготувати урядовий звіт про впровадження механізму ДПП у сфері ОПК для інвестиційних проєктів та основних маршрутів; підвищити ефективність ДПП; організувати парламентські слухання з питань розвитку ДПП у сфері ОПК в Україні для виявлення проблем і перешкод для успішної реалізації проєктів ДПП, розвитку на основі широкого обговорення рекомендацій щодо вирішення всіх гострих проблем; здійснювати щорічний моніторинг ефективності проєктів ДПП та у разі потреби вносити пропозиції щодо вдосконалення відповідної нормативно-правової бази; створення на національному, регіональному та місцевому рівнях бази даних інвестиційних проєктів, які можуть бути реалізовані у формулі ДПП у сфері ОПК, з метою розробки техніко-економічного обґрунтування проєкту. Можна припустити, що витрати на таке обґрунтування будуть відшкодовані приватним інвесторам після прийняття рішення щодо проєкту; прискорення підготовки та реалізації пілотних проєктів ДПП для будівництва доріг та модернізації житлового фонду; розробка фінансових моделей та форм ДПП у сфері ОПК” [87].

З метою покращення інституційно-правового забезпечення підготовки та реалізації проєктів ДПП у сфері ОПК необхідно:

– усунути дублювання функцій;

– визначити органи, які можуть укласти договір ДПП;

– створення центру державно-приватного партнерства при Державному агентстві з інвестицій та управління національними проєктами України, який реалізовуватиме проєкти у сфері ОПК, у тому числі в рамках національних проєктів;

– налагодження співпраці між Центром та Міжнародним центром передового досвіду з питань ДПП у сфері ОПК;

– госінвестпроєкт налагодити співпрацю з міжнародними фінансовими установами, такими як ЄБРР, Світовий банк та інші міжнародні організації для отримання фінансової та технічної підтримки проєктів ДПП у сфері ОПК;

– дослідити можливість спрощення правової бази ДПП у сфері ОПК;

– мінрегіон на основі затвердженої концепції розробить державну цільову програму модернізації та розвитку систем теплопостачання України на 2012-2022 роки, яка передбачає використання форм ДПП у сфері ОПК для її реалізації;

– розробляти та затверджувати регіональні програми комплексного оновлення основних фондів та розвитку інфраструктури;

– переглянути навчальні плани закладів, які готують фахівців для органів державної влади та місцевого самоврядування, шляхом запровадження спеціалізованих курсів з механізмів ДПП у сфері ОПК;

– реалізовувати навчальні програми для працівників місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з питань впровадження житлового ДПП у сфері ОПК;

– забезпечити підготовку та розповсюдження посібників щодо використання бланків ДПП у сфері ОПК, таких як транспортна інфраструктура, житлово-комунальне господарство [87].

Для підвищення рівня гарантій захисту інтересів приватних інвесторів та держави при реалізації проєктів ДПП у сфері ОПК необхідно:

– розробити справедливий механізм компенсації у разі дострокового розірвання договору ДПП у сфері ОПК;

– розробка механізму компенсації від державних партнерів приватному партнеру різниці між затвердженими та економічно обґрунтованими тарифами (цінами) на послуги (товари), внесення відповідних змін до Бюджетного кодексу України;

– дозволити державному партнеру виплачувати пільги приватному партнеру, якщо підвищення ставки є проблематичним з політичних чи економічних причин, внести відповідні зміни до Бюджетного кодексу України;

– розробка механізму забезпечення фінансування державним партнером проєкту ДПП у сфері ОПК протягом усього періоду реалізації проєкту, внесення відповідних змін до Бюджетного кодексу України; передбачити можливість заміни приватного партнера ДПП у сфері ОПК у разі невідповідності, без необхідності подання нової пропозиції, з метою внесення необхідних змін до Закону України "Про публічно-приватне партнерство";

– передбачити можливість вирішення спорів, що виникають за договором ДПП у сфері ОПК, стороною якого є нерезидент України або компанія з іноземними інвестиціями, міжнародним арбітражним судом, розташованим за межами України або в Україні (за домовленістю сторін);

– зміни до Закону України "Про публічно-приватне партнерство" та відповідних нормативно-правових актів, згідно з якими: якщо ставки не включають інвестиційну складову або державним партнером належним чином не скориговані до економічно обґрунтованого рівня, сторони мають право вносити необхідні зміни в інвестиційні програми. До досягнення зазначеної угоди приватний партнер матиме право призупинити інвестиційну програму без штрафних санкцій;

– визначити види підтримки проєктів ДПП у сфері ОПК, які можуть надавати органи державної влади або місцевого самоврядування, внести необхідні зміни до Бюджетного кодексу України;

– забезпечити прискорений порядок реєстрації прав користування земельними ділянками та будівлями, переданими приватному партнеру ДПП у сфері ОПК, незалежно від форми їх власності (державної чи комунальної) [85].

Слід зазначити, що "ефективним місцем зустрічі державних і приватних партнерів може бути повноцінний і постійний експозиційний простір" [85, с. 121]. Це створить необхідні умови для демонстрації розвитку інновацій і технологій у сфері оборони, налагодження співпраці між підприємствами та

науковими організаціями та оборонними організаціями, основними розробниками військової техніки.

Висновки до третього розділу

1. В ході аналізу зарубіжного досвіду реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у сфері ОПК та можливості його впровадження в Україні. Було з’ясовано, що розвинені країни, які активно використовують публічно-приватне партнерство як ефективну форму партнерства, характеризуються такими ознаками: довгострокові відносини; збереження об'єктів державної та комунальної власності з одночасним впровадженням приватними партнерами механізмів управління інфраструктурою; відкритість та прозорість діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування щодо створення приватних партнерів; Гарантувати якісні та дешевші послуги як показник ефективності та ефективності державно-приватної співпраці у сфері оборони.

2. Розроблено інституційно-організаційні напрями розвитку ДПП в оборонно-промисловій сфері: удосконалення процедур попередньої оцінки проєктів, страхування та розподілу ризиків, спрощення погоджувальних процедур без втрати контролю, створення прозорої системи добору партнерів, посилення моніторингу виконання договорів і формування механізму оцінювання суспільного та оборонного результату.

ВИСНОВКИ

1. Визначено сутність та зміст реалізації проєктів публічно-приватного партнерства в Україні. Обґрунтовано, що публічно-приватне партнерство слід розглядати як особливу форму довгострокової взаємодії публічного та приватного секторів, спрямовану на фінансування, створення, модернізацію, експлуатацію або управління суспільно значущими об’єктами, послугами та інфраструктурними рішеннями. Установлено, що в межах таких проєктів ресурси держави, територіальних громад, комунального сектору, бізнесу та інших зацікавлених сторін поєднуються з відповідним розподілом ризиків, відповідальності, управлінських функцій і результатів. На відміну від звичайного бюджетного фінансування або разового договору підряду, публічно-приватне партнерство передбачає спільну зацікавленість сторін у досягненні довгострокового результату, підвищенні якості послуг, залученні інвестицій, оновленні матеріально-технічної бази та забезпеченні суспільної цінності. У сучасних умовах України така форма партнерства є особливо актуальною для відновлення інфраструктури, розвитку оборонно-промислового комплексу, модернізації комунальних систем, цифровізації публічних послуг та підвищення стійкості держави в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

2. Проаналізовано організаційні проблеми управління публічно-приватним партнерством у сфері оборонно-промислового комплексу. Виявлено, що ключовими обмеженнями є несталість нормативно-правового середовища, складність погоджувальних процедур, недостатня передбачуваність фінансування, обмеженість довгострокових державних гарантій, нерівномірність розподілу ризиків, кадровий дефіцит, технологічна зношеність виробничої бази, складність захисту чутливої інформації та слабкість координації між державними органами, приватними партнерами, оборонними підприємствами, науковими установами й іншими стейкхолдерами. Установлено, що для сфери ОПК ці проблеми мають

особливе значення, оскільки оборонні проєкти є капіталомісткими, технологічно складними, безпеково чутливими та пов’язаними з високим рівнем державної відповідальності. Доведено, що недостатня узгодженість між стратегічним плануванням, бюджетним процесом, оборонними закупівлями, промисловою політикою та інноваційним розвитком знижує ефективність партнерства. Тому організаційні проблеми управління ППП у сфері ОПК слід розглядати не лише як технічні або процедурні перешкоди, а як прояви ширшої інституційної проблеми – недостатньої спроможності держави забезпечити стабільні, прозорі й передбачувані правила співпраці з приватним сектором у стратегічно важливій сфері.

3. Узагальнено зарубіжні моделі управління публічно-приватним партнерством у сфері оборонної промисловості та визначено можливості їх адаптації в Україні. Доведено, що для українських умов важливим є не механічне запозичення іноземних практик, а вибіркова адаптація тих інструментів, які відповідають безпековим потребам держави, рівню розвитку національного ОПК, можливостям приватного сектору та вимогам воєнного часу. До таких інструментів належать стратегічне планування оборонних потреб, довгострокові контракти життєвого циклу, прозорі процедури добору партнерів, контрактний контроль, державне замовлення з чіткими технічними вимогами, технологічне партнерство, підтримка дослідно-конструкторських розробок, захист інтелектуальної власності, механізми безпекової перевірки приватних партнерів і спеціальні режими захисту інформації. Встановлено, що зарубіжний досвід показує важливість поєднання державного стратегічного контролю з інноваційністю приватного сектору. Для України це означає необхідність формування такої моделі, у якій держава зберігає контроль над критично важливими оборонними інтересами, але водночас створює умови для участі приватних виробників, технологічних компаній, наукових установ і міжнародних партнерів у розробленні, виробництві, модернізації та обслуговуванні озброєння, військової техніки й продукції подвійного призначення.

4. Встановлено, що сучасний розвиток публічно-приватного партнерства в Україні потребує переорієнтації з формального укладання договорів на досягнення реального результату. Аналіз практики засвідчує, що кількість укладених договорів не є достатнім показником ефективності ППП, оскільки значна частина таких договорів не реалізується, призупиняється або не дає очікуваного результату. Тому в оцінюванні ефективності партнерства доцільно використовувати не лише юридичні та фінансові критерії, а й показники фактичного виконання, якості послуг, оборонної спроможності, технологічного оновлення, економії бюджетних ресурсів, залучення інвестицій, рівня ризиків і суспільної цінності. Для сфери ОПК особливо важливим є показник внеску проєкту в обороноздатність держави, стійкість виробничих ланцюгів, зменшення імпортозалежності, розвиток національних технологій і здатність швидко відповідати на потреби Сил оборони України.

5. Доведено, що розвиток ППП у сфері ОПК повинен бути пов’язаний із ширшою політикою інноваційного розвитку держави. Оборонно-промисловий комплекс не може розвиватися лише за рахунок модернізації наявних виробничих потужностей. Він потребує інтеграції науки, освіти, технологічного бізнесу, стартапів, інженерних центрів, випробувальних лабораторій, виробничих підприємств і державного замовника. У цьому контексті ППП може стати інструментом не лише фінансування, а й технологічного оновлення, створення нових виробничих ланцюгів, розвитку продукції подвійного призначення, впровадження стандартів НАТО, залучення міжнародної експертизи та підвищення конкурентоспроможності українського ОПК. Саме тому перспективна модель партнерства має включати не тільки виробництво кінцевої продукції, а й дослідження, розроблення, випробування, сертифікацію, навчання персоналу, сервісне обслуговування і модернізацію протягом усього життєвого циклу виробу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19 червня 2025 року № 4510-IX. *URL:* https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20

2. Про концесію: Закон України від 03 жовтня 2019 року № 155-IX. *URL:* https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20

3. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: постанова Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2011 року № 232. *URL:* https://zakon.rada.gov.ua/go/232-2011-%D0%BF

4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280;97-ВР. *URL:* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280;97-%D0%B2%D1%80#Text

5. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. *URL:* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text

6. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. 29 січня 2026 року. *URL:* https://me.gov.ua/documents/detail?id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&lang=uk-ua&title=stanzd

7. Загальний огляд державно-приватного партнерства. Міністерство економіки України. *URL:* https://me.gov.ua/Documents/List/840bbd90-9b7c-44d2-a810-565ab036074a?id=311dfbfa-b31a-425f-8cff-428f450c7a0f&lang=uk-UA&tag=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva

8. Розпочався процес узгодження актів Уряду із новим Законом “Про публічно-приватне партнерство”. Міністерство розвитку громад та територій України. 11 грудня 2025 року. *URL:* https://mindev.gov.ua/news/rozpochavsia-protses-uzghodzhennia-aktiv-uriadu-iz-novym-zakonom-pro-publichno-pryvatne-partnerstvo

9. База знань ДПП. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. *URL:* https://pppagency.gov.ua/uk/knowledge-lab/

10. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства: офіційний вебсайт. *URL:* https://pppagency.gov.ua/uk/

11. Парламентське дослідження щодо розвитку публічно-приватного партнерства. Дослідницька служба Верховної Ради України. 2025. *URL:* https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33766.pdf

12. Парламентське дослідження щодо особливостей нормативного регулювання розвитку державно-приватного партнерства у сфері кібербезпеки. Дослідницька служба Верховної Ради України. 2025. *URL:* https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33782.pdf

13. Ukraine Plan 2024–2027. Ukraine Facility. 2024. *URL:* https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf

14. Ukraine Facility Plan: офіційний вебсайт програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу. *URL:* https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/

15. Барбан М. Підготовка менеджерів освіти до управління соціально-педагогічними проєктами як стрижневий компонент професійно-управлінської діяльності. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2011. Ч. 1. Вип. 32. С. 172–178.

16. Бардин Г. Проєктний аналіз: підручник. 2-ге вид., стер. Київ: Знання, 2006. 415 с.

17. Батенко Л., Загородніх О., Ліщанська В. Управління проєктами: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 231 с.

18. Безбах Н. Проблеми функціонування механізмів державного регулювання партнерських відносин в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2011. № 2. С. 92–96.

19. Безверхнюк Т., Сивак Т. Публічна сфера як зона артикуляції та балансу інтересів держави і громадянського суспільства. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 4(44). С. 62–69.

20. Бобко У. Державно-приватні партнерства в Україні: правові аспекти соціального партнерства. *Митна справа*. 2012. № 1. Ч. 2. Кн. 2. С. 147–157.

21. Богданов С. Щодо механізмів реалізації державно-приватного партнерства в Україні. *Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика*. Одеса, 2011. Т. 2. С. 12–13.

22. Брайловський І. Аналіз підходів до розподілу моделей державно-приватного партнерства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 3;1. С. 60–63.

23. Бушуєв С. Сучасні підходи до розвитку методології управління проєктами. *Управління проєктами та сталий розвиток виробництва*. 2005. № 1. С. 5–19.

24. Верба В., Гребешкова О., Востряков О. Проєктний аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2002. 297 с.

25. Верба В., Загородніх О. Проєктний аналіз: підручник. Київ: КНЕУ, 2000. 322 с.

26. Вєлков В. Публічно-приватне партнерство як механізм взаємодії влади та бізнесу. *Актуальні проблеми державного управління*. Одеса, 2010. Вип. 3. Т. 2(43). С. 38–42.

27. Геєць В., Семиноженко В. Інноваційні перспективи України: монографія. Харків: Константа, 2006. 272 с.

28. Головінов О. М., Дмитриченко Л. А. Теоретичні засади і прикладні аспекти державно-приватного партнерства. *Економіка та держава*. 2010. № 9. С. 4–8.

29. Гончарук Л. М. Поняття концесії і концесійного договору. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Юридичні науки*. 2011. № 87. С. 81–83.

30. Гречко Т., Пономаренко О. Аналіз реалізації інноваційних проєктів в Україні. *Проблеми сучасного державного управління: збірник наукових праць*

Донецького державного університету управління. Донецьк: ДонДУУ, 2012. Т. XIII. Серія "Державне управління". Вип. 237. С. 91–101.

31. Гриценко Л. Проблеми та тенденції розвитку концесійного інвестування в Україні. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. 2010. № 1. С. 153–162.

32. Данилишин Б. Публічно-приватне партнерство – стратегічна форма взаємодії влади і бізнесу. *Юридичні новини Online*. *URL:* http://news.yurist-online.com/news/kmu/2/

33. Дейч М. Соціальне партнерство як інструмент взаємоузгодження соціальних обов'язків та соціальної відповідальності. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 6. С. 27–34.

34. Дзюба С. Управління соціальними проєктами у турбулентному оточенні: автореф. дис. канд. техн. наук: 05.13.22. Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2008. 20 с.

35. Винницький Б., Лендьел М., Онищук Б. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном. Київ: К.І.С., 2008. 146 с.

36. Єфименко Т. Публічно-приватне партнерство як істотний вектор антикризових програм. *Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності*. Донецьк, 2009. Вип. 2. Т. 1. С. 25–38.

37. Жук В. Основні характеристики державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С. 122–124.

38. Запатріна І. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг. *Економіка і прогнозування*. 2010. № 4. С. 62–90.

39. Звонар В. Особливості реалізації в Україні соціального замовлення як моделі державно-приватного партнерства на матеріалах Волинської області. *Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності*. Донецьк, 2009. Вип. 2. Т. 1. С. 117–128.

40. Карпа М. Місце та роль державно-приватного партнерства у виконанні функцій публічної служби. *Вісник НАДУ при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2017. № 2. С. 95–103.

41. Керівництво з управління інноваційними проєктами і програмами. Т. 1. За ред. Бушуєва С. Д. Київ: Науковий світ, 2009. 173 с.

42. Клименко С. Теоретичні основи побудови парадигми інноваційного розвитку економіки України, заснованої на приватно-державному партнерстві. *Держава та регіони*. 2012. № 3. С. 31–37.

43. Кротун І., Коротун Л., Коротун С. Розміщення продуктивних сил України. Рівне: Видавництво УДАВГ, 1997. 420 с.

44. Кулицький С. Сучасний етап розвитку оборонно-промислового комплексу і виробництва продукції подвійного призначення в Україні. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. № 5. С. 54–69.

45. Куліков А. Позитивні сторони застосування механізму державно-приватного партнерства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 5. С. 114–116.

46. Кроленко Д. Роль стейкхолдерів як учасників управління проєктами. *Наше право*. 2015. № 4. С. 58–60.

47. Лебедєва Н. Перспективи розвитку державно-приватного партнерства. *Наука і освіта: міжвузівський збірник наукових праць "Економіка і управління"*. 2014. № 2. С. 91–96.

48. Левковець Е. Публічно-приватне партнерство як інструмент економічних реформ: теоретичний аспект. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. 2012. № 4(11). С. 18–31.

49. Маісурадзе М. Передумови розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Економіка та держава*. 2014. № 2. С. 11–14.

50. Майстренко К. М. Сучасні підходи до прийняття державно-управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків. *Публічне управління і адміністрування в Україні: збірник наукових праць Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. 2021. Вип. 25.

51. Майстренко К. М. Управління проєктами та програмами у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 93–96. DOI: 10.32702;2306-6814.2021.16.93.

52. Майстренко К. М. Ефективність впровадження інноваційних механізмів державного управління під час управління змінами. *Innovations and prospects of world science: International scientific and practical conference*. Vancouver, Canada: Perfect Publishing, 2021. P. 21–27.

53. Майстренко К. М. Інноваційні підходи до організації проєктної діяльності. *Економіка, облік, менеджмент та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава, 5 серпня 2021 року. Полтава: ЦФЕНД, 2021. С. 25–28.

54. Майстренко К. М. Сутність та значення управління портфелем проєктів в державних установах. *European scientific discussions: Proceedings of the 10th International scientific and practical conference*. Rome, Italy: Potere della ragione Editore, 2021. P. 267–272.

55. Мостепанюк А. В. Світовий досвід реалізації проєктів державно-приватного партнерства. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 82–85.

56. Науменкова С., Овсянникова Я. Особливості оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства: зарубіжний досвід та українська практика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 134. С. 47–51.

57. Наумов Д. Публічно-приватне партнерство як інструмент державного управління економікою України, розвитку ринку праці та трудового потенціалу ОПК. *Економіка та держава*. 2011. № 2. С. 33–40.

58. Овчарова Л. Публічно-приватне партнерство – ефективний механізм управління інвестиційними проєктами на місцевому рівні. *Наукові праці НДФІ*. 2014. № 4. С. 56–63.

59. Осипенко М. Соціальна інфраструктура як чинник відтворення людського капіталу. *Наукові праці НДФІ*. 2016. № 3(76). С. 149–158.

60. Павлюк К., Павлюк С. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. № 17. С. 10–19.

61. Пакуліна А. Публічно-приватне партнерство як фактор ефективного розвитку соціального комплексу регіону. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 159–162.

62. Підготовка та реалізація проєктів державно-приватного партнерства: практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Грищенко С. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2011. 140 с.

63. Пільщиков А. Публічно-приватне партнерство: позитивні сторони та недоліки. *Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика*. Одеса, 2011. Т. 2. С. 89–91.

64. Пілюшенко В. Л., Гречко Т. К., Гречко О. С. Удосконалення системи комплексної оцінки діяльності команди проєкту. *Управління проєктами: стан та перспективи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Миколаїв: НУК, 2011. С. 239–242.

65. Пілюшенко В. Л., Гречко Т. К., Сап'яная Е. М. Формування портфелю проєктів науково-дослідної роботи студентів. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія "Технічні науки: управління проєктами та програмами"*. Донецьк: ДонДУУ, 2012. Т. XIII. Вип. 245. 212 с.

66. Полякова О. Публічно-приватне партнерство в Україні: проблеми становлення. *Комунальне господарство міст*. 2009. № 87. С. 317–322.

67. Попович Д. Концесія як форма державно-приватного партнерства: сутність, позитивні сторони і недоліки застосування. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1(17). С. 49–53.

68. Практичний посібник з питань ефективного управління у сфері державно-приватного партнерства. Женева: Організація Об'єднаних Націй, 2008. 113 с.

69. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка: підручник. За ред. Ковалевського В. В., Михайлюк О. Л., Семенова В. Ф. 6-те вид., випр. Київ: Знання, 2004. 350 с.

70. Самаєва Ю. Публічно-приватне партнерство не мета, а один із способів її досягнення. *Дзеркало тижня. Україна*. 2016. № 16. *URL: http://gazeta.dt.ua/macrolevel/derzhavno-privatne-partnerstvo-ne-meta-a-odin-iz-sposobiv-yiyi-dosyagnennya-_.html*

71. Соколова Н. М., Шкарівська Н. Ю. Особливості контрактної системи в дорожній галузі. *Вісник НТУ*. Київ: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 88–92.

72. Термінологічний словник з управління проєктами. *URL: https://pidru4niki.com/67971/menedzhment/terminologichniy_slovnik_upravlinnya_proektami*

73. Узунов Ф. Покращення розвитку державно-приватного партнерства в галузях інфраструктури України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 16. С. 138–141.

74. Узунов Ф. Пріоритетні галузі розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. С. 142–144.

75. Управління проєктами. За заг. ред. Пономаренко О. В. Донецьк: Донбас; ДонДУУ, 2010. 912 с.

76. Федулова Л. І., Яненкова І. Г. Організаційний ресурс державно-приватного партнерства в умовах подолання наслідків кризи. *Наукові праці*. 2009. Т. 109. Вип. 96. С. 57–60.

77. Цогла О. О. Теоретичні засади трактування поняття “концесія”. *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2013. № 7(145). С. 34–38.

78. Чернюк Л. Г., Клинович Д. В. Розміщення продуктивних сил України: навчальний посібник. Київ, 2002.

79. Чумак В., Бегма В., Кукин А., Заборський В. Україна і світовий ринок озброєнь. Київ: НІСД, 1997.

80. Шаров Ю. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти. Київ: Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.

81. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19 червня 2025 року № 4510-IX. *URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20*

82. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. 29 січня 2026 року. *URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini*

83. Оборонна промисловість України – індустрія, загартована в бою. Рада національної безпеки і оборони України. 19 січня 2026 року. *URL: https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7360.html*

84. ZBROYA – ідентичність української оборонки. Міністерство оборони України. 23 жовтня 2025 року. *URL: https://mod.gov.ua/explanation/zbroya-identichnist-ukrayinskoyi-oboronki*

85. Бюджет-2026: на оборону країни – 100 % доходів. Міністерство фінансів України. 04 грудня 2025 року. *URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/biudzhet-2026_100_dokhodiv__na_oboronu_kraini-5461*

86. Рік пільгового кредитування для виробників ОПК: 80 кредитів на майже 5 млрд грн. Міністерство оборони України. 11 листопада 2025 року. *URL: https://mod.gov.ua/news/rik-pilgovogo-kredituvannya-dlya-virobnikiv-opk-80-kreditiv-na-majzhe-5-mlrd-grn*

87. Defence City: податкові пільги для підприємств оборонно-промислового комплексу. Державна податкова служба України. 27 травня 2026 року. *URL: https://poltava.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/1014832.html*

88. Про оборонні закупівлі: Закон України від 17 липня 2020 року № 808-IX. *URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/808-20*

89. Про концесію: Закон України від 03 жовтня 2019 року № 155-IX. *URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20*

90. Державний бюджет України на 2026 рік: Закон України від 03 грудня 2025 року № 4695-IX. *URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4695-20*

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення понять “проєкт”, ‘публічно-приватне партнерство” та “управління проєктами”

Визначення поняття	Ключові слова	Науковець, джерело
Проєкт		
певний захід (або процес) мета якого — створити унікальний продукт або отримати певні інноваційні результати.	процес, мета, результат.	Бушуєв С. [13].
це сукупність дій, обмежених у часі і спрямованих на вирішення проблеми або досягнення конкретної мети	дія,проблема, мета.	Кроленко Д.[44].
задум та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.	задум, реалізація, результат.	Дзюба С. [27].
певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення	завдання, ціль, рішення.	(Тлумачний словник з управління проєктами) [81].
комплекс науково-дослідних, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і направлених на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність розв'язання основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період.	заходи, ресурси, зміна, ціль.	Загородніх О. [15].
публічно-приватне партнерство		
“відносини, за допомогою яких приватний сектор забезпечує суспільство інфраструктурними активами та інфраструктурними послугами, що традиційно надаються державою”		Карпа М. [38].
“сукупність відносин публічного та приватного характеру, що виникають між державою і приватним бізнесом чи зацікавленою стороною на середньостроковій та довгостроковій основі з реалізації конкретних проєктів шляхом залучення приватних інвестицій, які реалізуються на основі розподілу повноважень, ризиків і відповідальності публічного та приватного партнера, що здійснюється шляхом укладення та стан реалізації угоди про публічно-приватне партнерство і прямих договорів, для розв’язання суспільно значущих завдань на взаємовигідних умовах”.		Курбанов С. та Хамурадов М. [49].

процес створення взаємовигідних (компромісних) умов зі сторони держави і зацікавленої сторони у формі інвестування, субсидування, квотування, приватизації чи інших договірних і позадоговірних зобов'язань	фінансування, дія.	Полякова О. [73].
"конструктивне співробітництво держави, суб'єктів підприємницької діяльності та громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності для реалізації суспільно значущих проєктів 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"	система, реалізація, послуга, механізм.	Павлюк К., Павлюк С. [65].
"інститут довгострокової стійкої легальної кооперації фінансово-інвестиційних, організаційноуправлінських та інтелектуальних ресурсів органів державної влади та приватного підприємництва для спільного розв'язання соціально значущих завдань"	механізм, реалізація, економіка.	Козлов А. [43].
управління проєктами		
методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення певних результатів щодо складу та обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проєкту.	планування, ресурси, ціль, якість, результат.	Верба В. [14].
застосування знань, навичок, інструментів і методів до операцій проєкту для задоволення потреб, які висуваються до проєкту.	інструмент, потреба, задоволення.	Бардин Г. [2].
діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проєкту.	реалізація, ресурси, результат.	Батенко Л. [3].
застосування процесів, методів, знань, навичок і досвіду для досягнення цілей проєкту.	процес, ціль, досягнення.	Данилишин Б. [24].
процес керівництва та координації людських, матеріальних та фінансових ресурсів протягом життєвого циклу проєкту шляхом застосування сучасних методів та техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенню інтересів учасників проєкту.	процес, ресурси, результат, задоволення.	Бланк І. [6].

Таблицю узагальнено та систематизовано автором за джерелами [2; 3; 6; 13; 14; 15; 24; 27; 38; 43; 44; 49; 65; 73; 81].