

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.33>

УДК 339.92

Т. А. Смурний,

аспірант, Київський університет культури

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9632-0904>

**РОЗВИТОК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА
У СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

T. Smurny,

Postgraduate Student, Kyiv University of Culture

**DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FIELD
OF INVESTMENT ACTIVITIES UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE**

У сучасних умовах воєнного стану в нашій державі розвиток публічно-приватного партнерства спрямований на відновлення зруйнованої інфраструктури та активізацію інвестицій шляхом об'єднання ресурсів державного та приватного секторів. Це, в свою чергу, передбачає партнерство з метою виконання проектів у критично важливих сферах, зокрема у сфері енергетики, транспорту та житлово-комунального господарства, а також задля залучення інвестицій та технологій у рамках державної інвестиційної політики. Визначальним аспектом при цьому

вважається розподіл ризиків, відповідальності та винагород з метою досягнення взаємовигідного співробітництва.

Розвиток публічно-приватного партнерства в умовах російсько-української війни набуває доволі складного характеру, проте вважається перспективним процесом. Попри скорочення обсягу інвестицій, нормативно-правове реформування обумовлює створення сприятливіших умов для інвесторів. Однак, для всеосяжного розкриття потенціалу публічно-приватного партнерства варто подолати наявні ризики та перешкоди, пов'язані з безпекою, довірою та корупцією.

В статті визначено, що публічно-приватне партнерство може бути доволі ефективним засобом в процесі вирішення вище наведених завдань, оскільки здатне згуртувати зусилля держави та приватного сектору в контексті реалізації інноваційних інфраструктурних проектів. В сучасних військових умовах саме публічно-приватне партнерство може виступати дієвим засобом мобілізації ресурсів та стимулювати післявоєнне відновлення нашої держави. З'ясовано, що публічно-приватне партнерство – це довгострокове співробітництво між державою (публічним сектором) та приватним сектором для реалізації проектів, які зазвичай відносяться до публічної сфери та мають важливе соціальне значення. В умовах післявоєнного відновлення України, де є величезні потреби у відновленні зруйнованої інфраструктури, публічно-приватне партнерство є швидшим і ефективнішим інструментом, ніж традиційні державні закупівлі. Наведено головні переваги та ризики переваги публічно-приватного партнерства в сучасних воєнних умовах. Встановлено, що розвиток публічно-приватного партнерства в умовах воєнного стану в Україні є критично необхідним з метою забезпечення оперативного та ефективного відновлення. За рахунок законодавчих змін, які спрощують процедури та стимулюють інвестиції, публічно-приватне партнерство стає визначальним засобом для відбудови інфраструктури, розвитку оборонних можливостей та інших пріоритетних галузей.

In the current conditions of martial law in our country, the development of public-private partnerships is aimed at restoring destroyed infrastructure and activating investments by combining the resources of the public and private sectors. This, in turn, involves a partnership to implement projects in critical areas, in particular in the energy, transport and housing and communal services sectors, as well as to attract investments and technologies within the framework of state investment policy. The defining aspect in this regard is the distribution of risks, responsibilities and rewards in order to achieve mutually beneficial cooperation.

The development of public-private partnerships in the context of the Russian-Ukrainian war is becoming quite complex, but it is considered a promising process. Despite the reduction in the volume of investments, regulatory and legal reforms are creating more favorable conditions for investors. However, in order to fully unlock the potential of public-private partnerships, it is worth overcoming the existing risks and obstacles associated with security, trust and corruption.

The article determines that public-private partnership can be a fairly effective tool in the process of solving the above tasks, as it is able to unite the efforts of the state and the private sector in the context of implementing innovative infrastructure projects. In modern military conditions, it is public-private partnership that can act as an effective means of mobilizing resources and stimulating the post-war restoration of our state. It is found that public-private partnership is a long-term cooperation between the state (public sector) and the private sector for the implementation of projects that usually belong to the public sphere and have important social significance. In the conditions of post-war reconstruction of Ukraine, where there is a huge need to restore destroyed infrastructure, public-private partnership is a faster and more effective tool than traditional public procurement. The main advantages and risks of public-private partnership in modern military conditions are presented. It is

established that the development of public-private partnership in the context of martial law in Ukraine is critically necessary in order to ensure prompt and effective restoration. Due to legislative changes that simplify procedures and stimulate investment, public-private partnerships are becoming a key tool for rebuilding infrastructure, developing defense capabilities, and other priority sectors.

Ключові слова: *публічне управління, публічно-приватне партнерство, інвестиції, інвестиційна діяльність, переваги, ризики.*

Keywords: *public administration, public-private partnership, investments, investment activities, benefits, risks.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Небачені виклики, зумовлені повномасштабною російською агресією, в Україні загострили потребу у захисті своєї суверенності, а також у мобілізації всіх ресурсів з метою забезпечення стійкості економіки та нагального відновлення. В умовах всеосяжного руйнування інфраструктури, економічної невизначеності та величезних потреб у фінансуванні, звичні механізми державного фінансування набули недостатнього характеру. Через це публічно-приватне партнерство (ППП) відіграє стратегічну роль, перетворюючись з інструмента розвитку в життєво необхідний механізм для відновлення та модернізації держави.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави, що стало жахливим випробуванням, водночас активізувало переосмислення підходів до співробітництва між державою та приватним сектором. Сучасні виклики потребують ухвалення нестандартних рішень, а також гнучких та дієвих механізмів для притягнення інвестицій, технологій та управлінської експертизи приватного сектору. При обмеженості бюджетних можливостей та високому рівні безпекових ризиків, PPP

підказує напрям до оперативного та ефективного відновлення шляхом розподілу фінансового навантаження, ризиків та відповідальності між публічними та приватними партнерами. Відтак, у даному контексті дослідження розвитку публічно-приватного партнерства у сфері інвестиційної діяльності під час воєнного стану набуває особливої актуальності. Воно дає можливість проаналізувати, як наша держава, долаючи військові випробування, формує сучасні правила та можливості для взаємодії, що трансформує кризу на потенціал для сталого, інноваційного та безпекового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як Ю. Вершигора, Я. Жовнірчик, О. Ключин, В. Косицька, В. Круглов, Є. Матвіїшин, Н. Петруха, О. Скрипнюк, О. Чумаченко та інші. Отже, не дивлячись на значні напрацювання різними науковцями даної проблематики, невирішеними питаннями лишаються розвитку публічно-приватного партнерства саме в контексті сучасних військових умов.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є визначення розвитку публічно-приватного партнерства у сфері інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави не стало на заваді, а, навпаки, активізувало перегляд та удосконалення механізмів співробітництва між державою та приватним сектором. Сучасні виклики вимагають прийняття нестандартних рішень, а ППП пропонує гнучкий та ефективний напрям для притягнення приватних інвестицій, технологій та управлінської експертизи в найбільш пріоритетні сфери, зокрема відновлення зруйнованих міст, розвиток оборонно-промислового комплексу, забезпечення енергетичної та кібербезпеки тощо.

Новітні виклики, обумовлені поглибленням цифровізаційних процесів, потребують переосмислення підходів до їхнього розвитку. Результати

російської агресії зумовили суттєві руйнування об'єктів критичної інфраструктури та соціально важливих об'єктів в Україні, що «створює потребу у масштабному відновленні з залученням приватних ресурсів. ППП відіграє ключову роль на інвестиційному ринку, оскільки дає змогу залучати приватний капітал для реалізації масштабних проектів, що потребують значних фінансових ресурсів. Це дозволяє знизити навантаження на державний бюджет, водночас забезпечуючи розвиток інфраструктури та суміжних галузей економіки. Важливим аспектом ППП є розподіл ризиків між державними та приватними учасниками, що робить можливим виконання складних і довгострокових проектів. Крім того, приватний сектор привносить сучасні технології, управлінські практики та інноваційні рішення, що підвищує якість наданих послуг та сприяє підвищенню рівня життя населення» [1, с. 90].

В цілому у контексті ППП, військові дії стали значним бар'єром для розвитку подібного партнерства. Так, зростання витрат на війну мінімізує обсяг бюджетних коштів, які могли б бути спрямовані на виконання проектів партнерства. Водночас, військові дії зумовлені скорочення обсягів інвестицій та затримки виконання проектів, що може посилювати ризики для бізнесу. З іншої сторони, ППП може виступати важливим засобом для забезпечення економічного зростання та повоєнного відновлення держави. Співробітництво між державою та бізнесом може стимулювати «процес відновлення економіки та забезпечення розвитку соціальних інфраструктурних проектів. Наприклад, державне фінансування та участь приватних інвесторів у проектах відновлення інфраструктури можуть стати в майбутньому важливим інструментом для забезпечення повного відновлення після війни. Отже, в умовах війни ППП може бути як у стані занепаду, так і перейти на новий якісний рівень за рахунок оптимізації процесів та модернізації механізмів взаємодії. Важливо забезпечити належну увагу до питання розвитку таких партнерств у контексті війни та після її закінчення, щоб забезпечити стале економічне зростання та розвиток країни» [2, с. 272].

Науковці визначають ППП як «інноваційну перспективу для реалізації завдань державного сектора. Популярність ППП зросла за останні кілька десятиліть, оскільки держава все частіше залучає приватних інвесторів до взаємодії з публічним сектором. Проблеми, пов'язані з реалізацією ППП, включають наявність різних цінностей і стандартів у державному та приватному секторах, недосконалі механізми реалізації, непослідовну політику, нерівну участь у процесах прийняття рішень, нечіткі угоди щодо розподілу ризиків і відповідальності. Наслідки відсутності планування управління ризиками спричиняють витрати на реалізацію проекту, ризики неочікуваних економічних умов та інші суттєві ризики» [3, с. 68].

Отже, в умовах розвитку ринкових відносин та потреби в залученні інвестицій ППП набуває все більшої актуальності. ППП – це довгострокове співробітництво між державою (публічним сектором) та приватним сектором для реалізації проектів, які зазвичай відносяться до публічної сфери та мають важливе соціальне значення. В умовах післявоєнного відновлення України, де є величезні потреби у відновленні зруйнованої інфраструктури, ППП є швидшим і ефективнішим інструментом, ніж традиційні державні закупівлі.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави суттєво позначилося на «динаміці проектів ППП. Багато інфраструктурних об'єктів були зруйновані або пошкоджені, що тимчасово зупинило нові ініціативи ППП. Водночас зростає інтерес до ППП як до ключового інструменту у відбудові інфраструктури після війни. Іноземні інвестори та міжнародні партнери починають готувати плани для участі у відновленні критичної інфраструктури, що призведе до зростання кількості проектів у середньостроковій перспективі» [4, с. 33].

Як зазначають Скрипнюк О.В. та Жовнірчик Я.Ф., «ППП може стати вагомим засобом гарантування економічного розвитку і відновлення країни. Через співпрацю між державою й приватним сектором можна пришвидшити процес поновлення економіки й гарантування розвитку соціальних інфраструктурних проектів. До прикладу, державне фінансування й участь

приватних інвесторів у проектах із поновлення інфраструктури можуть бути у майбутньому вагомим інструментом для гарантування повного відновлення після війни. Тому за умов війни ППП може перебувати як в стані занепаду, так само й перейти на новий якісний рівень шляхом оптимізації процесів й модернізації механізмів взаємодії. Тоді слід гарантувати належну увагу щодо питання розвитку таких партнерств в контексті війни й після її закінчення, щоби забезпечити сталість економічного приросту і розвиток країни» [5, с. 82].

Загалом механізм ППП має на меті підвищення ефективності та якості виконання проектів з «відновлення та введення в експлуатацію нових об'єктів критичної інфраструктури, автомобільних, залізничних, морських та авіаційних шляхів, промислових і громадських будівель і споруд та інших об'єктів, які зазнали руйнувань і пошкоджень під час воєнних дій. Для цього необхідні спільні згаджені дії держави та бізнесу, раціональний розподіл повноважень у співпраці зацікавлених сторін і перейняття досвіду в європейських країн та США. Важливу роль у відновленні України повинна відіграти інвестиційна діяльність на основі механізму ППП, що забезпечить можливість реалізувати відповідні проекти, не перевантажуючи державний і місцеві бюджети. Досвід європейських країн, які вели відбудову після військових конфліктів в останні десятиріччя, свідчить про доцільність розвитку інституціонального забезпечення механізму ППП і прозорості інформації та діяльності відповідних інституцій» [6, с. 34].

Отже, на нашу думку, ППП може бути доволі ефективним засобом в процесі вирішення вище наведених завдань, оскільки здатне згуртувати зусилля держави та приватного сектору в контексті реалізації інноваційних інфраструктурних проектів. В сучасних військових умовах саме ППП може виступати дієвим засобом мобілізації ресурсів та стимулювати післявоєнне відновлення нашої держави. На основі вище наведеного можна виділити такі основні переваги ППП в сучасних воєнних умовах:

1. Прискорення відновлення. Так, ППП сприяє залученню значних

ресурсів та експертизи приватного сектору, що наближає відбудову після руйнувань.

2. Розподіл фінансового навантаження між державою та приватними партнерами.

3. Активізація інновацій та зростання ефективності (приватний сектор приносить сучасні технології, інновації, за рахунок чого збільшує ефективність управління проектами).

4. Створення нових робочих місць (стимулювання приватного сектору шляхом ППП дозволяє створити нові робочі місця та збільшити надходження до бюджету).

В той же час, існують й певні ризики, пов'язані із посиленням безпекових ризиків (інвестиції в умовах військового стану несуть високі безпекові ризики, що може відлякувати потенційних інвесторів), невизначеності (війна створює економічну та правову невизначеність, що ускладнює здійснення довгострокового планування та виконання зобов'язань), а також корупції (не зважаючи на спрощення процедур, існує ризик зловживань та корупційних схем, особливо в умовах швидкого розподілу ресурсів).

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, розвиток ППП в Україні в умовах воєнного стану відіграє критично важливу роль у відновленні зруйнованої інфраструктури, стимулюванні розвитку економіки та притягнення інвестицій. Не зважаючи на суттєві виклики, повномасштабне вторгнення російської федерації на територію нашої держави відкрило нові перспективи для переосмислення та удосконалення механізмів співробітництва між державою та приватним сектором. В умовах воєнного стану Україна внесла значні нормативно-правові зміни з метою пришвидшення та спрощення виконання проектів ППП. Так, дані зміни спростили процедури для невеликих громад, дозволяючи залучати кошти на основі концепції, без обов'язкового техніко-економічного обґрунтування. Це пришвидшує виконання проектів,

необхідних для відновлення. Крім цього, Україна одержала можливість впроваджувати проекти ППП за спрощеними правилами під час воєнного стану та впродовж семи років після його скасування. Варто зазначити, що усі зміни беруть до уваги курс України на євроінтеграцію та спрямовані на гармонізацію вітчизняного законодавства з європейськими правовими нормами.

Загалом в умовах війни ППП стало дієвим засобом для вирішення екстрених потреб та стратегічних завдань країни в сфері: відбудови інфраструктури (приватні інвестиції активно спрямовуються у відновлення зруйнованих інфраструктурних об'єктів), оборонно-промислового комплексу (виробництво продукції для Збройних Сил України, зокрема за участю приватних компаній, є сучасним напрямом ППП, що сприяє зміцненню обороноздатності держави), кібербезпеки (співробітництво з приватним сектором у сфері кібербезпеки стало визначальним для захисту державних та приватних цифрових систем від зовнішніх загроз), а також енергетики, охорони здоров'я та освіти (розвиток даних сфер, особливо в умовах постійних атак, є пріоритетним напрямом для ППП).

Отже, розвиток ППП в умовах воєнного стану в Україні є критично необхідним з метою забезпечення оперативного та ефективного відновлення. За рахунок законодавчих змін, які спрощують процедури та стимулюють інвестиції, ППП стає визначальним засобом для відбудови інфраструктури, розвитку оборонних можливостей та інших пріоритетних галузей. Проте, для максимізації переваг та мінімізації ризиків, владі потрібно забезпечити відкритість та ефективний ризик-менеджмент, а також створити сприятливе інвестиційне середовище, що відповідає викликам воєнного часу.

Література

1. Чумаченко О., Ключин О. Аналіз моделей проектного фінансування: можливості для України. *Вчені записки Університету*

«КРОК». 2025. № 3(79). С. 88-98. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-88-98>.

2. Косицька В. Ю. Значення та перспективи реалізації механізму публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). С. 269-281. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-269-282](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-269-282).

3. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1(60). С. 63-77. URL: https://www.researchgate.net/publication/365744069_Derzavno-privatne_partnerstvo_ak_instrument_infrastrukturnogo_vidnovlenna_ukrainskih_mist.

4. Петруха Н. М. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи розвитку та вплив на відновлення інфраструктури. *Публічне управління і політика*. 2024. № 2. С. 29-39. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04>.

5. Скрипнюк О. В., Жовнірчик Я. Ф. Перспективи реалізації публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови: державно-управлінський аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 79-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.12>.

6. Матвіїшин Є. Г., Вершигора Ю. З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. *Демократичне врядування*. 2022. Випуск 2 (30). С. 29-43. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>.

References

1. Chumachenko, O. and Kliuzhyn, O. (2025), “Analysis of project financing models: opportunities for Ukraine”, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 3(79), pp. 88-98. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025->

79-88-98.

2. Kosytska, V. Yu. (2023), “The significance and prospects of implementing the mechanism of public-private partnership in war conditions and in the period of post-war development”, *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, vol. 12(18), pp. 269-281. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-269-282](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-269-282).

3. Kruhlov, V. V. (2022), “Public-private partnership as an instrument of infrastructure renewal of Ukrainian cities”, *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1(60), pp. 63-77. URL: https://www.researchgate.net/publication/365744069_Derzavno-privatne_partnerstvo_ak_instrument_infrastruktornogo_vidnovlenna_ukrainskih_mist.

4. Petrukha, N. M. (2024), “Public-private partnership in Ukraine: development prospects and impact on infrastructure renewal”, *Publichne upravlinnia i polityka*, vol. 2, pp. 29-39. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04>.

5. Skrypniuk, O. V. and Zhovnirchuk, Ya. F. (2023). “Prospects for the implementation of public-private partnership in wartime and post-war reconstruction: state-administrative aspect”, *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 1 (36), pp. 79-88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.12>.

6. Matviishyn, Ye. H. and Vershyhora, Yu. Z. (2022). “Prospects for the use of public-private partnership for the reconstruction of Ukraine in the post-war period”, *Demokratychna vriaduvannia*, vol. 2 (30), pp. 29-43. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.