

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
**«СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У
СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи ПУіА 2022-1
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

Дмитро ТИЩЕНКО
(ім'я та прізвище)

Керівник Сергій ЧЕРНОВ
(ім'я та прізвище)

Рецензент Сергій КИРІЙ
(ім'я та прізвище)

Рецензент Світлана ГАЙДУЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тищенко Дмитра Євгенійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасні пріоритети публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства»
2. Керівник роботи Чернов Сергій Іванович, д-р. наук з держ. упр., професор затверджені наказом від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 22.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична спеціальна література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Розділ 1. Теоретичні засади публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства. Розділ 2. Аналіз сучасного стану і особливостей публічного управління у сфері національної безпеки України у контексті державно-приватного партнерства. Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку публічного управління у сфері національної безпеки України.
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Титульний лист. 2. Актуальність теми, мета, об'єкт, предмет, новизна. 3. Завдання, зумовлені досягненням мети кваліфікаційної роботи. 4. Модель еволюції системи державно-приватного партнерства. 5. Основні характеристики категорії «партнерство».
6. Структуру системи національної безпеки України. 7. Етапи модернізації державно-приватного партнерства в Україні. 8. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади, бізнесу, громадянського

суспільства. 9. Керівні органи державної влади у сфері державно-приватного партнерства. 10. Структура українського Defence-tech ринку у 2024 році. 11. Модель державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки. 12. Модель залученості ключових суб'єктів державно-приватного партнерства. 13. Ієрархічна структура аналізу і оцінювання технічного оснащення. 14. SWOT-аналіз типових проєктів державно-приватного партнерства. 15–16. Висновки дослідження відповідно до завдань.

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Дослідження основних літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	01.06.2026-06.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Розгляд теоретичних засад публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства	01.06.2026-06.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз сучасного стану і особливостей публічного управління у сфері національної безпеки України у контексті державно-приватного партнерства	07.06.2026-12.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Пріоритетні напрями розвитку публічного управління у сфері національної безпеки України	13.06.2026-16.06.2026	виконано
5.	Висновки	17.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	18.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	19.06.2026-21.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	22.06.2026	виконано
9.	Захист	24.06.2026-25.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дмитро ТИЩЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Сергій ЧЕРНОВ

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	9
1.1. Концептуальні підходи до публічного управління у сфері національної безпеки з позицій державно-приватного партнерства	9
1.2. Традиційне підґрунтя забезпечення в Україні національної безпеки у контексті співпраці держави та суспільства.....	20
1.3. Успішні зарубіжні практики публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ....	36
2.1. Особливості нормативно-правового забезпечення публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства....	36
2.2. Аналіз тенденцій розвитку публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства.....	45
2.3. Вплив умов воєнного стану на формування та впровадження сучасних підходів до публічного управління у сфері національної безпеки.....	51
РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	59
3.1. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства як одного із чинників розвитку публічного управління у сфері національної безпеки.....	59
3.2. Моделювання інноваційного розвитку публічного управління у сфері національної безпеки на засадах державно-приватного партнерства.....	67
3.3. Прагматичні аспекти щодо створення необхідних умов для державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки в сучасній Україні....	75
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Сучасна Україна переживає дуже складні випробування на життєздатність і стійкість через чисельні та багатоаспектні виклики, що вимагають не тільки мобілізації усіх публічних ресурсів, а й комплексного, всебічного підходу до забезпечення ефективності сфери її національної безпеки. До викликів світової глобалізації та безмежного і майже неконтрольованого інформаційно-комунікаційного простору ще додалися загрози повномасштабної військової агресії з боку північно-східного сусіда, які мають багатовекторний та багатоаспектний характер і потребують постійного моніторингу й аналізу з метою їх попередження/нейтралізації, а також усунення або пом'якшення негативних наслідків.

Лютий 2022 року продемонстрував ключову перевагу публічного управління – життєво важливе зближення держави з усіма інститутами громадянського суспільства та бізнесу, за якого національна безпека стала їх спільною прерогативою щодо забезпечення стійкості держави та захисту життя й потреб населення країни, а також одночасно виявила її основні вразливості та недоліки. Чотири роки збройного конфлікту зумовили значні фінансові втрати для держави та довели до крайньої межі ризику для цивільного населення, що вимагає впровадження додаткових інструментів та інноваційних підходів, зокрема, значного поширення державно-приватного партнерства. Як показав досвід, саме цей механізм здатний ефективно поєднати можливості державних інституцій з гнучкістю, технологіями та фінансовими ресурсами приватного сектору, а також із невичерпним потенціалом громадянського суспільства. Зокрема, громадська експертиза, інноваційні ідеї, волонтерські ініціативи та громадський контроль значно підсилюють потенціал країни у забезпеченні національної безпеки через дію сукупного ефекту, коли кожен учасник відіграє свою незамінну роль у зміцненні стійкості та обороноздатності держави. Однак, цей процес стикається з низкою системних проблем, що включають недосконалість

нормативно-правової бази, відсутність чітких механізмів розподілу ризиків, недостатній рівень довіри між державою та бізнесом, а також дуже обмежена прозорість у прийнятті рішень, які є взаємопов'язаними і потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Вітчизняна наукова думка з проблематики державно-приватного партнерства в умовах становлення публічного управління отримала певне висвітлення в контексті залучення інвестицій, модернізації інфраструктури, підвищення ефективності управління державним майном та розвитку окремих галузей економіки, оптимізації управлінських процесів, підвищення прозорості та підзвітності владних структур різних рівнів управління такими науковцями, як числа таких науковців належать: В. Геєць І. Дробот, О. Жадан, Г. Комарницька, П. Литвиновська, Матвіїшин, А. Мельник, О. Никифорок, С. Підгаєць, В. Слюсаренко, О. Федорчак, Б. Юхнов та ін., а з позицій національної безпеки – дослідження таких науковців, як О. Бондаренко, В. Борщевський, В. Горбулін, С. Гордієнко, Г. Дмитренко, М. Кравчук, С. Писаревський, Ю. Семенюк, С. Титаренко та ін.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці публічного управління у сфері національної безпеки у сучасних умовах України, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексного аналізу специфіки державно-приватного партнерства у цій сфері, його законодавчих, інституційних та практичних аспектів в умовах сучасних загроз. Усе вище зазначене підтверджує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства та визначення його пріоритетних напрямів розвитку, включаючи прагматичні аспекти щодо створення необхідних умов для державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки в сучасній Україні.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства;
- вивчити успішні зарубіжні практики публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства як орієнтиру для України;
- проаналізувати сучасний стан і особливості публічного управління у сфері національної безпеки в Україні у контексті державно-приватного партнерства;
- визначити пріоритетні напрями розвитку публічного управління у сфері національної безпеки в Україні;
- дослідити та визначити прагматичні аспекти щодо створення необхідних умов для державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки в сучасній Україні.

Об'єктом дослідження є система публічного управління України

Предмет дослідження – сучасні пріоритети публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства..

Методи дослідження. Відповідно до мети та поставлених завдань у дослідженні застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи, зокрема: системний підхід, методи аналізу та синтезу, індукція й дедукція, порівняння, аналогія, абстрагування, узагальнення, моделювання, метод експертних оцінок. Системний підхід та діалектичний аналіз дозволили всебічно дослідити системний характер процесів публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства. Методи індукції, порівняння, аналогії й абстрагування сприяли визначенню предмета дослідження та розкриттю сутності відповідних понять і категорій у предметній сфері. За допомогою методів аналізу та синтезу здійснено відбір наукової інформації за темою дослідження та визначено сучасний стан і особливості публічного управління у сфері національної безпеки України у контексті державно-приватного партнерства. Метод узагальнення сприяв вивченню концептуальних підходів до

публічного управління у сфері національної безпеки України у контексті державно-приватного партнерства. Визначенню сучасних пріоритетів публічного управління у сфері національної безпеки України у контексті державно-приватного партнерства та прагматичних аспектів щодо створення необхідних умов для державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки в сучасній Україні сприяв метод моделювання та прогнозування.

Теоретичною базою кваліфікаційного дослідження є фундаментальні положення теорії публічного управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, а емпіричною – нормативно-правові акти України, дані соціологічних опитувань, матеріали науково-практичних конференцій, публікації наукових видань, статистичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки, отримані у результаті дослідження можуть бути корисними на усіх рівнях публічного управління України завдяки наведеним прагматичним аспектам створення необхідних умов для державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки в сучасній Україні.

Результати кваліфікаційної роботи апробовані під час ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Правові засади організації та здійснення публічної влади» м. Хмельницький 14 травня 2026 р. Доповідь була представлена на тему «Сучасні пріоритети публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Концептуальні підходи до публічного управління у сфері національної безпеки з позицій державно-приватного партнерства

Фундаментальні передумови сталого розвитку суспільства та спроможності держави гарантувати захист від зовнішніх і внутрішніх загроз формують систему критеріїв національної безпеки. Ключовим серед них є своєчасне й компетентне реагування на складні виклики сучасності, зокрема міжнародну агресію, терористичну діяльність, кліматичні трансформації, економічні потрясіння, політичну та соціальну нестабільність. Реалізація такого реагування потребує комплексного підходу до запобігання загрозам і ідентифікації їх джерел у політичній, соціально-економічній, екологічній, технологічній та духовній площинах розвитку держави, а також у контексті захисту населення від постійних (голод, захворювання) і раптових (техногенні та природні катастрофи) ризиків.

У глобалізованому та цифровізованому середовищі світ дедалі частіше стикається з новими формами кризових явищ, до яких традиційні національні системи безпеки виявляються недостатньо адаптованими. За таких умов сучасні суспільства стають особливо чутливими до різких і критичних змін. Саме тому вирішального значення набувають колективні зусилля міжнародної спільноти, а також активна участь приватного сектору в усіх сферах суспільного життя, зокрема бізнесу, якому держава з об'єктивних причин дедалі частіше делегує частину власних функцій. Практика свідчить, що приватні суб'єкти нерідко демонструють вищу ефективність у виконанні традиційно державних завдань, залучаючи при цьому власні фінансові та управлінські ресурси. Така форма взаємодії між публічним і приватним секторами в науковій літературі визначається як державно-приватне

партнерство. Водночас сфера національної безпеки тривалий час залишалася поза активною імплементацією моделей державно-приватного партнерства, попри її тісний зв'язок як з людським, так і з національним виміром безпеки.

Отже, в сучасних умовах забезпечення національної безпеки постає як пріоритетне завдання будь-якої держави. Його успішна реалізація вимагає розроблення та впровадження інноваційної стратегії державно-приватного партнерства, що ґрунтується на взаємодоповнюваності ресурсів, компетенцій та експертних знань державного і приватного секторів, а також на активному використанні інноваційних і цифрових технологій для запобігання та нейтралізації загроз національній безпеці.

У процесі становлення публічного управління ключовими передумовами виникнення та розвитку державно-приватного партнерства стали такі чинники:

- лібералізація економіки – у 1980–1990-х роках відбулися масштабні процеси приватизації державних активів та формування змішаних форм власності;

- обмеженість державних фінансових ресурсів – держава не володіє достатнім обсягом коштів для модернізації та розбудови інфраструктури, що зумовлює доцільність залучення приватного капіталу на засадах взаємної вигоди;

- конкурентні переваги приватного сектору – бізнес, на відміну від держави, характеризується більшою гнучкістю, оперативністю у прийнятті рішень, інноваційним потенціалом та ефективним упровадженням сучасних технічних і технологічних рішень, тоді як держава сприяє реалізації спільних проєктів через інституційні реформи та застосування фінансово-економічних інструментів підтримки, зокрема субсидій і гарантій [5].

Державно-приватне партнерство активно використовується в різних сферах протягом усього періоду незалежності України, хоча його нормативне закріплення відбулося лише у 2010 році із прийняттям Закону України «Про державно-приватне партнерство». У ньому державно-приватне партнерство

визначається як співпраця між державними партнерами та приватними партнерами (юридичними особами, за винятком державних і комунальних підприємств, або фізичними особами-підприємцями), що здійснюється на договірних засадах [53]. Водночас у науковому середовищі відсутній єдиний підхід до тлумачення цього поняття.

До базових принципів реалізації державно-приватного партнерства належать:

- рівноправність – рівний правовий статус сторін перед законодавством України за умови узгодження їх інтересів;
- ефективність – досягнення результатів, вищих за ті, що можливі при одноосібній реалізації проєкту;
- стабільність – незмінність умов договору протягом усього строку його дії;
- узгодженість – взаємне визнання прав та обов’язків сторін, закріплених у договорі;
- справедливий розподіл ризиків – пропорційний розподіл відповідальності за можливі ризики між партнерами;
- конкурсний відбір – визначення приватного партнера на конкурсних засадах, за винятком випадків, передбачених законодавством;
- довгостроковість відносин – тривалість співпраці від 5 до 50 років;
- інвестиційна участь – обов’язкове вкладення інвестицій у реалізацію спільних проєктів [53].

У міжнародній науковій практиці поняття «державно-приватне партнерство» трактується переважно в кількох взаємодоповнювальних вимірах:

- як система відносин, що базується на довгостроковій взаємодії держави та бізнесу з метою стимулювання соціально-економічного розвитку на різних рівнях;
- як обмежені в часі відносини, пов’язані з реалізацією конкретних спільних проєктів щодо об’єктів державної або муніципальної власності.

У країнах з розвинутою економікою цей термін охоплює широкий спектр проєктних схем, бізнес-моделей і форматів взаємодії, спрямованих на залучення ресурсів приватного сектору для задоволення суспільних потреб, що відображається у таких підходах:

- форма співпраці між державою та бізнесом, орієнтована на реалізацію суспільно значущих проєктів на взаємовигідних умовах;
- відносини партнерства, спрямовані на спільну реалізацію соціально важливих ініціатив у різних сферах;
- суспільний інститут, створений органами влади та приватним сектором для досягнення суспільних цілей;
- договірна угода між публічною та приватною сторонами у сфері створення й надання інфраструктурних послуг з метою підвищення ефективності бюджетного фінансування [5].

Відповідно до чинного законодавства України, державно-приватне партнерство розглядається як договірна форма співпраці між органами державної влади або місцевого самоврядування та суб'єктами підприємницької діяльності на умовах, визначених законом. Цю позицію поділяють і вітчизняні науковці, які підкреслюють проєктний характер такої взаємодії, спрямованої на досягнення конкретних результатів, після чого партнерство, як правило, завершується.

Такий підхід дає змогу застосувати модель життєвого циклу державно-приватного партнерства, що включає етапи зародження, зростання, зрілості та занепаду і постійно трансформується під впливом інноваційних циклів, які змінюють управлінські технології та інституційне середовище [15]. Зазначена модель узгоджується з класичною теорією еволюційних змін, формує криву зрілості, корелює з технологічними укладами та відображає хвилеподібний характер розвитку, пояснюючи еволюцію цієї системи через послідовність окремих етапів (рис. 1.1) [19].

Водночас перехід державно-приватного партнерства на якісно новий рівень можливий лише за умови формування сучасної моделі управління, яка

враховує актуальні тенденції та виклики, сприяє поглибленню взаємодії між державою і бізнесом, а також забезпечує прозорість і підзвітність у процесі реалізації спільних проєктів.

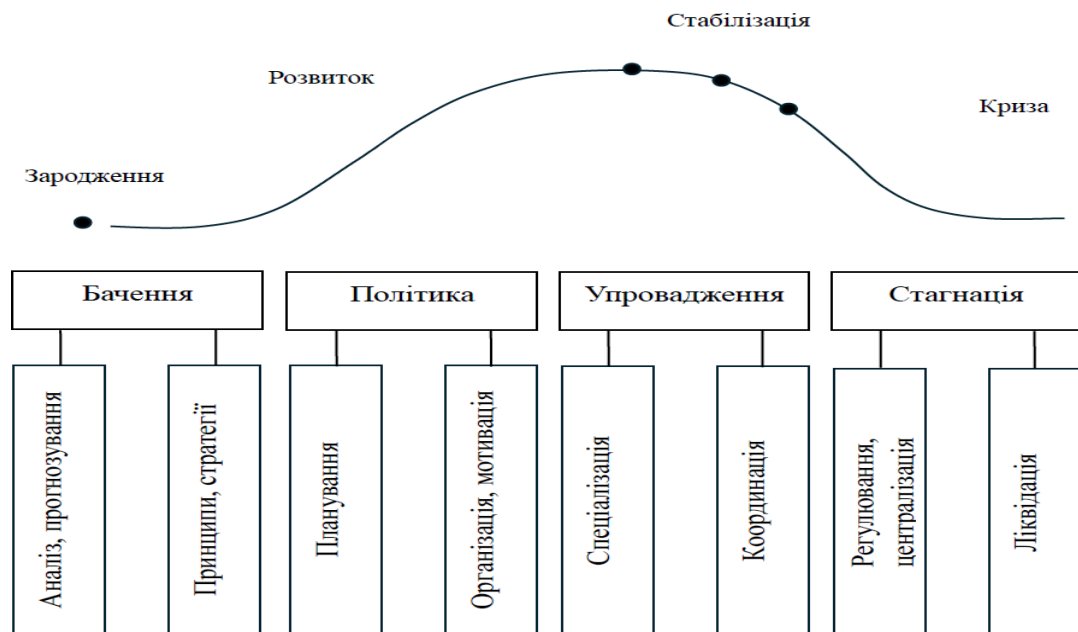


Рис. 1.1. Модель еволюції системи державно-приватного партнерства

Зміст зазначеної моделі свідчить про потребу застосування з боку держави відповідного комплексу регуляторних інструментів, спрямованих на управління її розвитком з урахуванням таких ключових параметрів, як стимулювання, обмежувальні механізми, збалансованість інтересів, керованість процесів та забезпечення стійкості. Водночас важливо усвідомлювати, що поняття «партнерство» має насамперед економічну природу та характеризується низкою специфічних рис. Згідно з визначенням, наведеним в «Економічній енциклопедії», партнерство розглядається як «форма організації підприємства, за якої дві або більше осіб об'єднують своє майно, набувають статусу співвласників створеного підприємства, спільно здійснюють управління виробничою діяльністю та майном, розподіляють отриманий прибуток і несуть солідарну відповідальність за власними зобов'язаннями» [20]. З метою кращого розуміння сутності цієї категорії,

основні характеристики поняття «партнерство» узагальнено та відображено на рис. 1.2 [20].

Як різновид правових відносин, партнерство в Україні реалізується у двох основних формах – договірній та корпоративній. При цьому саме договірна форма набула найбільшого поширення й вважається більш результативною, оскільки надає можливість детально регламентувати умови взаємодії сторін, чітко зафіксувати їхні права й обов’язки та забезпечити належний захист інтересів усіх учасників співпраці.

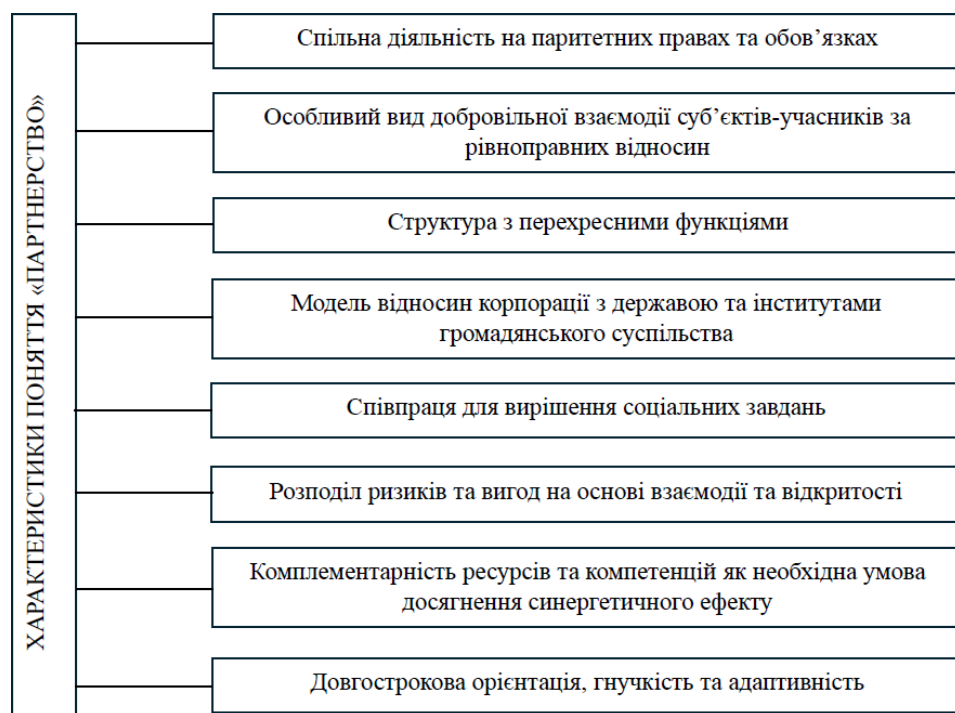


Рис. 1.2. Основні характеристики категорії «партнерство»

Характеристики партнерства, відображені на рис. 1.2, створюють підґрунтя для формування різноманітних форматів взаємодії між організаціями та секторами економіки з метою досягнення визначених цілей навіть за умов дефіциту ресурсів. Це стає можливим завдяки синергії сильних сторін кожного із залучених секторів – публічного та приватного – а також поєднанню взаємопов’язаних і взаємодоповнювальних елементів. До таких елементів належать суб’єкти та об’єкти взаємодії, принципи, форми,

моделі, інструменти й механізми, об'єднані спільною метою. Їх зміст і специфіка розкриваються через призму розв'язання управлінських завдань на основі децентралізації діяльності, інтеграції ресурсів та інтересів різних учасників управління як на вертикальному рівні (між різними рівнями влади), так і на горизонтальному рівні (між окремими галузями економіки).

Узагальнення викладеного дозволяє виокремити такі ключові характеристики державно-приватного партнерства:

- наявність чітко формалізованої взаємодії між державним і приватним секторами;
- обов'язкова інституціоналізація співпраці з метою визначення прав і обов'язків сторін, механізмів контролю та відповідальності;
- досягнення синергетичного ефекту шляхом поєднання ресурсів і професійних компетенцій для підвищення результативності проєктів;
- паритетність відносин і партнерський характер взаємодії, що передбачає рівноправність сторін та збалансований розподіл прав, обов'язків і відповідальності;
- розподіл ризиків і відповідальності між партнерами, що сприяє оптимізації витрат, стимулює інноваційні підходи та забезпечує належний рівень управлінської ефективності;
- спрямованість на досягнення чітко визначених, вимірюваних і суспільно значущих результатів;
- забезпечення прозорості та підзвітності як передумови формування довіри й запобігання корупційним проявам;
- інноваційна та технологічна орієнтація, що передбачає використання сучасних передових технологій у процесі реалізації партнерських проєктів.

Попри те, що Закон України «Про державно-приватне партнерство» прямо не відносить сферу безпеки та оборони до напрямів реалізації партнерства між державою і приватним сектором, Указ Президента України «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» (2021 р.) визначає розвиток державно-приватного партнерства одним із пріоритетних напрямів

державної політики у сфері безпеки з урахуванням пріоритету державних інтересів. Це, своєю чергою, відкриває можливості для застосування такого механізму у стратегічно важливих галузях, зокрема в умовах збройної агресії російської федерації. У такому контексті державно-приватне партнерство набуває значення інструменту зміцнення обороноздатності та системи національної безпеки України [65]. Вперше на цьому було акцентовано у Постанові Верховної Ради України «Про Основні напрями зовнішньої політики України», де відповідні положення визначено як стратегічні та геополітичні інтереси держави, пов'язані із забезпеченням національної безпеки та збереженням політичної незалежності.

Сучасне трактування поняття «національна безпека України» закріплено в Законі України «Про національну безпеку України» (2018 р.), де воно визначається як стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів від реальних і потенційних загроз [56]. Питанням національної безпеки присвячено низку положень Конституції України, зокрема статті 32, 34, 36, 39, що стосуються захисту інтересів національної безпеки; статтю 44, яка визначає її забезпечення; статтю 92, де закладено основи національної безпеки; статтю 106, що окреслює відповідні повноваження; а також статтю 107, якою передбачено створення та функціонування координаційного органу з питань національної безпеки і оборони при Президентові України – Ради національної безпеки і оборони України [29].

Закон України «Про національну безпеку України» встановлює компетенцію органів державної влади у цій сфері, формує підґрунтя для інтеграції політик і процедур усіх державних інституцій, діяльність яких пов'язана з безпекою та обороною, а також сил безпеки і сил оборони. Крім того, він визначає систему командування, контролю й координації їхніх дій та запроваджує стратегічне планування у сфері національної безпеки й оборони.

Державна політика у сфері національної безпеки та оборони спрямована на гарантування воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної та кібернетичної безпеки України, безпеки критичної інфраструктури, а також інших взаємопов'язаних напрямів. Її реалізація ґрунтується на засадах захисту безпеки особистості (прав і свобод людини), безпеки суспільства (матеріальних і духовних цінностей), а також внутрішньої й зовнішньої безпеки держави [2].

Система національної безпеки має багатовимірну структуру та охоплює політичну, економічну, соціальну, інформаційну, екологічну, військову, науково-технологічну й інші сфери, взаємодія яких забезпечує комплексний характер захисту національних інтересів.

Кожна з цих сфер має свої власні інтереси, які потребують захисту, що наочно демонструє рис. 1.3 [10].

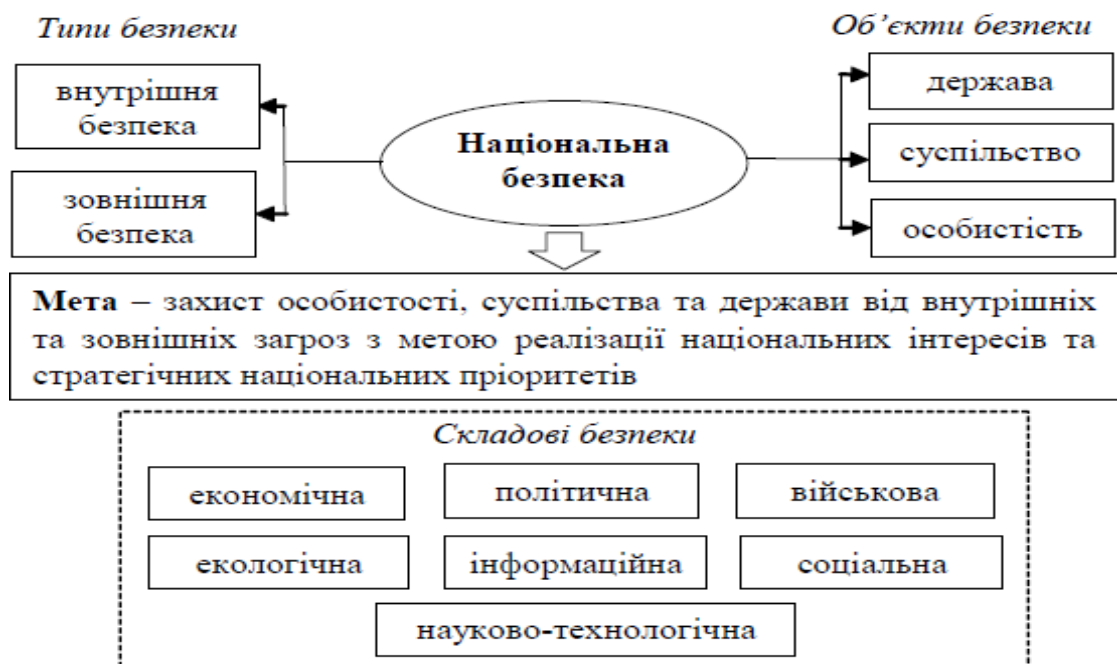


Рис. 1.3. Структура системи національної безпеки України

Структура національної системи безпеки, подана на рис. 1.3, не є сталою та може трансформуватися залежно від геополітичних умов, внутрішніх загроз, динаміки суспільних процесів та інших чинників. Такі

зміни відбуваються з урахуванням національних інтересів, які трактуються як «життєво важливі інтереси людини, суспільства та держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет, прогресивний демократичний розвиток країни, а також безпечні умови життя та добробут її громадян» [56].

Стратегія національної безпеки України, затверджена у 2020 році Радою національної безпеки і оборони України, визначає основні орієнтири державної політики у сфері безпеки, зокрема:

- пріоритетні національні інтереси та напрями їх захисту, що знаходять відображення у державній політиці;
- наявні й потенційні загрози національній безпеці та інтересам України, як зовнішнього, так і внутрішнього характеру;
- ключові напрями зовнішньої та внутрішньої політики держави, спрямовані на забезпечення національних інтересів і безпеки;
- завдання та вектори реформування і розвитку сектору безпеки та оборони [68].

Практична реалізація положень Стратегії ґрунтується на використанні оборонного, безпекового, економічного та інтелектуального потенціалу держави, а також на залученні механізмів державно-приватного партнерства й міжнародної консультативної, фінансової та матеріально-технічної підтримки.

У мирний період взаємодія між державним і приватним секторами набула розвитку переважно у сферах надання адміністративних послуг, економіки (інфраструктурні та фінансові проєкти, концесійні угоди), охорони здоров'я та житлово-комунального господарства. Водночас найбільшого поширення така співпраця набула в умовах воєнного стану, коли приватні партнери – як вітчизняні, так і іноземні – почали відігравати суттєву роль у забезпеченні національної безпеки. Особливо помітним став внесок волонтерських, благодійних і громадських організацій, які в період надзвичайних викликів взяли на себе вирішення найбільш гострих проблем держави. Це, у свою чергу, зумовило посилення співпраці органів влади,

зокрема Міністерства оборони України, з такими організаціями та відобразилося у численних змінах до національного законодавства, зокрема законів України «Про волонтерську діяльність», «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про основи національного спротиву». Зазначені нормативно-правові акти фактично закріплюють елементи партнерських відносин, наділяючи відповідні організації певними правами та обов'язками [21].

Із початком повномасштабного вторгнення та запровадженням воєнного стану в Україні відбулася суттєва переорієнтація діяльності багатьох приватних підприємств і організацій на підтримку обороноздатності держави. Це сприяло формуванню більш чіткого механізму взаємодії між державою та бізнесом, що регламентується Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [59]. Водночас цей закон лише окреслює загальні організаційно-правові засади договірної співпраці між публічними та приватними суб'єктами, не встановлюючи детального порядку реалізації державно-приватного партнерства як повноцінної моделі взаємодії. На практиці ж така співпраця дедалі більше розглядається як ефективний інструмент розв'язання проблем управління безпекою, зокрема у сфері захисту критичної інфраструктури та інших життєво важливих суспільних функцій від різноманітних загроз.

Хоча Стратегія національної безпеки України переважно зосереджена на діяльності державних органів і установ, у ній також безпосередньо наголошується на необхідності забезпечення потреб Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки й оборони в озброєнні та військовій техніці шляхом реалізації потенціалу державно-приватного партнерства [21]. Для цього актуальним є внесення змін до чинної нормативно-правової бази з метою створення прозорого, зрозумілого й доступного механізму такої співпраці.

Таким чином, сучасні концептуальні підходи до публічного управління у сфері національної безпеки з позицій державно-приватного партнерства

розглядають його як систему взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, форм, моделей, інструментів і механізмів, об'єднаних спільною метою. Їх сутність і специфіка проявляються у процесі розв'язання управлінських завдань на основі децентралізації діяльності, інтеграції ресурсів та узгодження інтересів різних суб'єктів управління як на вертикальному рівні (між різними рівнями влади), так і на горизонтальному рівні (між галузями економіки).

При цьому державно-приватне партнерство розглядається як перспективний формат взаємодії між державою та приватним сектором, спрямований на посилення національної безпеки шляхом залучення фінансових, технологічних і експертних ресурсів бізнесу до вирішення таких завдань, як кібербезпека, протидія тероризму та військовому тероризму. Важливим елементом цієї співпраці є також обмін інформацією щодо потенційних загроз і можливих наслідків їх реалізації, що забезпечує своєчасне реагування та розробку превентивних заходів, у тому числі шляхом спільного аналізу кіберзагроз і впровадження комплексних механізмів їх нейтралізації.

1.2. Традиційне підґрунтя забезпечення в Україні національної безпеки у контексті співпраці держави та суспільства

Більш комплексне трактування сутності державно-приватного партнерства як системи організаційно-економічних відносин і форми взаємодії держави та суспільства у сфері забезпечення національної безпеки можливе на основі аналізу світового історичного досвіду розвитку цього феномену, який умовно можна подати за такою періодизацією:

– 1256–1761 рр. – початковий етап, пов'язаний із передачею в Іспанії стратегічно важливих об'єктів інфраструктури в управління приватним особам відповідно до спеціального Королівського Декрету;

– 1960–1990 рр. – період активізації інтересу до механізмів і практичної реалізації проєктів державно-приватного партнерства у світі, а також формування нормативно-правової бази, спрямованої на стимулювання приватних інвестицій;

– початок 2000-х років – сьогодення – етап поглибленої структурно-функціональної формалізації моделей партнерства та інституціоналізації системи органів публічної влади у сфері державно-приватного партнерства [30].

До найдавніших форм такої взаємодії дослідники відносять відкуп, який виник ще до VI століття до нашої ери. Його сутність полягала в передачі державою приватній особі або групі осіб права на збір податків чи інших платежів на визначеній території або у певній сфері діяльності. Цей механізм проіснував упродовж багатьох століть і відігравав значну роль в економічному розвитку різних держав.

Ще однією історичною формою взаємодії було каперство, що застосовувалося переважно у воєнний період. Держава надавала приватним особам спеціальні дозволи (каперські свідоцтва) на здійснення нападів на торговельні судна ворожих держав із правом захоплення майна. Саме наявність державної санкції відрізняла каперство від піратства, яке діяло поза правовим полем і не зважало на національну належність суден. Згодом ця практика втратила актуальність і була заборонена нормами міжнародного права. Форма найманства передбачала залучення державою або іншими владними суб'єктами (містами-державами, феодалами) приватних військових формувань для виконання бойових завдань за матеріальну винагороду. Фінансування таких загонів часто здійснювалося приватними особами чи організаціями, що забезпечували їх утримання.

У XVIII–XIX століттях розвиток найманства сприяв появі потужних приватних корпорацій, які мали власні збройні формування. Їхня діяльність виходила за межі суто військових операцій і включала надання фінансових позик державам і монархічним династіям, а також управління окремими

територіями. Завдяки широким повноваженням і монопольному статусу такі торговельно-військові компанії перетворилися на ключових бізнес-партнерів держави, що забезпечувало їм стійку економічну основу [23].

Подальшим етапом розвитку стала концесія як специфічна форма державно-приватного партнерства, яка зберігає свою актуальність і в сучасних умовах. Її особливість полягає у поєднанні економічних інтересів приватного сектору (концесіонерів) із потребами держави у цільовому розвитку виробничої та інфраструктурної бази. У межах концесійних відносин держава надає об'єкти у користування, тоді як приватний партнер забезпечує інвестиції, кадрові ресурси, фінансування та управлінські рішення [30]. Взаємодія сторін закріплюється концесійним договором, який детально регламентує їхні права та обов'язки, умови експлуатації майна, порядок розрахунків, розподіл ризиків та інші ключові аспекти співпраці, залишаючи при цьому за державою функції контролю. Практика довела ефективність концесій як життєздатної моделі державно-приватного партнерства.

У наукових дослідженнях еволюцію державно-приватного партнерства прийнято поділяти на такі основні етапи:

- концентрація на фінансуванні інфраструктурних проєктів шляхом залучення приватного капіталу з метою подолання бюджетного дефіциту;
- орієнтація на підвищення ефективності інфраструктури та якості державних послуг через використання професійних і управлінських переваг приватного сектору, з урахуванням викликів глобалізації, сучасних фінансових криз і необхідності оцінювання взаємозв'язку економіки, суспільства та довкілля;
- перехід до інклюзивного розвитку, заснованого на людиноцентричному підході до формування цифрової, безпечної інфраструктури та «розумних» сервісів;
- децентралізація державних управлінських функцій, орієнтація на задоволення державних, суспільних і персоналізованих потреб громадян, а також активна участь у розвитку економіки спільного користування [31].

Отже, державно-приватне партнерство пройшло шлях еволюції від інструменту залучення фінансових ресурсів до багатофункціональної моделі, у межах якої акцент робиться на підвищенні ефективності інфраструктурних проєктів та досягненні цілей сталого й інклюзивного розвитку в різних сферах життєдіяльності держави та суспільства. В умовах сучасних трансформацій особливої актуальності набуває використання цього механізму у сфері національної безпеки, що зумовлено еволюцією війн та їхнім впливом на суспільний розвиток як складової технологічного прогресу. Сучасні конфлікти стають дедалі складнішими й гібридними, що потребує нових підходів до забезпечення безпеки держави.

Західні дослідники виокремлюють такі покоління війн:

- війни національних держав (традиційні війни) – характеризуються застосуванням холодної та простих видів вогнепальної зброї й ведуться переважно регулярними арміями;

- індустриальні війни – відзначаються масовим використанням вогнепальної зброї, створеної в період промислової революції, значними масштабами бойових дій та залученням великих людських і матеріальних ресурсів;

- технологічні війни – базуються на використанні високоточної зброї, сучасних систем зв'язку, розвідки й управління, а також нових форм ведення бойових дій, зокрема повітряних операцій, кібер- та інформаційних війн;

- нелінійні гібридні війни – поєднують традиційні та нетрадиційні методи збройної боротьби із залученням нерегулярних формувань, терористичних організацій і засобів інформаційно-психологічного впливу, що є наслідком глобальних трансформацій [37];

- війни «інформації та сприйняття» – некінетичні форми протистояння, які охоплюють соціальну інженерію, дезінформаційні кампанії, кібератаки, а також застосування новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту та автономних систем, з метою впливу на свідомість противника і населення [37].

Аналіз наукових і літературних джерел, присвячених етапам розвитку державно-приватного партнерства у контексті технологічного прогресу, матеріально-технічного забезпечення збройних сил, зміцнення обороноздатності та гарантування національної безпеки, засвідчує, що поєднання ресурсів держави й приватного сектору впродовж історії залишалось економічно доцільним. Незважаючи на трансформацію форм, об'єктів, економічних засад і функціонального наповнення такої взаємодії, у сучасному інформаційному суспільстві вона набуває особливої ваги. Це зумовлено зростанням ролі державно-приватного партнерства у протидії гібридним загрозам, забезпеченні кібернетичної безпеки та розвитку високотехнологічних і наукоємних галузей.

Дослідники пов'язують специфіку інституту державно-приватного партнерства в Україні з особливостями еволюційних етапів його інституційних змін та характером взаємодії між державними структурами і бізнесом. Вирішальним чинником при цьому виступає рівень розвитку нормативно-правової бази, яка визначає форми партнерства та їх змістове наповнення. Особливо це проявляється в умовах повномасштабної війни та збройної агресії проти України, коли пріоритетними стають завдання відновлення критичної інфраструктури, залучення міжнародної допомоги та забезпечення національної безпеки. У результаті механізми державно-приватного партнерства характеризуються підвищеною динамічністю та здатністю до адаптації відповідно до змін у суспільстві й економічному середовищі.

На думку науковців, «надзвичайно важливо забезпечувати безперервну підтримку та розвиток цього механізму, постійно адаптуючи його до трансформацій сучасного світу й ураховуючи інноваційні та технологічні зрушення. Це дозволяє державно-приватному партнерству зберігати статус ефективного інструменту гарантування довгострокової безпеки та сталого розвитку держави» [36]. У такому контексті модернізація розглядається як сукупність глибоких трансформацій суспільства або окремих його сфер, що

охоплюють зміну традиційних цінностей, соціальних структур і системи відносин.

Водночас вагомим значення набуває концепція «модернізації на випередження», яка передбачає здійснення трансформаційних процесів з орієнтацією на майбутні виклики та можливості. Такий підхід базується на врахуванні позитивного досвіду сусідніх держав або груп країн, які демонструють успішні приклади випереджального розвитку.

У межах наукових досліджень також запропоновано поетапну модель еволюції управлінських підходів до розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки, яка з метою наочності систематизована та представлена в табл. 1.1 [19].

Таблиця 1.1

Етапи модернізації державно-приватного партнерства в Україні [19]

Етапи	Підходи
1991 – 2014 рр.	Модернізація «навздогін»
2014 – 2022 рр.	Запізнена в часі – «форсована» модернізація
2022 р. – наш час	Модернізація на випередження

Отже, від перших років незалежності України до 2014 року розвиток сфери національної безпеки відбувався в умовах складного й суперечливого становлення. У цей період державно-приватне партнерство розглядалося як один із інструментів її подальшої модернізації поряд із запозиченням і адаптацією до вітчизняних реалій апробованих міжнародних практик. Такий «наздоганяючий» підхід сприяв підвищенню результативності діяльності силових структур та інших органів, відповідальних за гарантування національної безпеки, а також реалізації реформ із впровадження європейських стандартів у межах інтеграції України до європейського безпекового простору. Водночас цей етап характеризувався суттєвими

обмеженнями, зумовленими залежністю від іноземних технологій, дефіцитом фінансових ресурсів і впливом внутрішніх та зовнішніх викликів.

Період 2014–2022 років став для системи національної безпеки України етапом надзвичайних випробувань. Анексія Автономної Республіки Крим і початок бойових дій на сході держави гостро актуалізували потребу в її прискореній модернізації із широким використанням механізмів державно-приватного партнерства та залученням міжнародної допомоги для оновлення Збройних Сил України загалом. Саме в цей час, за оцінками дослідників, було реалізовано програми військово-технічного співробітництва, розпочато закупівлі іноземного озброєння й обладнання, а також активізовано розвиток національного військово-промислового комплексу за участю приватного сектору. Приватні компанії були залучені до виробництва військової техніки, ремонту та модернізації наявних зразків озброєння, тоді як волонтерський рух і численні громадські ініціативи зосередилися на оперативному забезпеченні потреб армії. У результаті такої «прискореної» модернізації Україна змогла зберегти необхідний рівень військового потенціалу, чинити опір агресору та залучити додаткові ресурси для подальшого розвитку сфери національної безпеки [18].

Водночас визначальним чинником якісної зміни умов функціонування цієї сфери стала орієнтація на модернізацію «на випередження». Вона передбачала розроблення й упровадження інноваційних технологій, нарощування внутрішніх інвестицій у виробництво вітчизняного озброєння та військової техніки, створення сучасних виробничих потужностей, розширення співпраці з державами-партнерами у сфері безпеки й оборони, а також активніше залучення іноземного капіталу, технологій і внутрішнього приватного сектору до реалізації проєктів у галузі національної безпеки. Це охоплює, зокрема, напрями розробки та виробництва військової техніки, кібербезпеки, підготовки фахових кадрів тощо.

У зв'язку з цим стратегічно важливим вектором розвитку України стає випереджальна модернізація системи національної безпеки із системним

застосуванням механізмів державно-приватного партнерства. Такий підхід здатний не лише зміцнити безпеку й обороноздатність держави, а й створити передумови для формування лідерських позицій у сфері розроблення та впровадження новітніх технологій за умови належного фінансування та формування сприятливого середовища для розвитку власного оборонно-промислового комплексу.

Таким чином, традиційна основа забезпечення національної безпеки України у вимірі взаємодії держави та суспільства сформувалася в процесі еволюції воєн та їх впливу на суспільний розвиток як складової технологічного поступу. Сучасні війни стають дедалі складнішими та гібридними, що об'єктивно вимагає впровадження нових підходів до гарантування національної безпеки. Поетапний розвиток державно-приватного партнерства з позицій стимулювання технологічного прогресу, забезпечення армії та зміцнення обороноздатності доводить економічну доцільність спільного використання ресурсів держави й приватних суб'єктів, незалежно від змін форм, об'єктів, економічних засад і функціонального наповнення. В умовах інформаційного суспільства його значення суттєво зростає у протидії гібридним загрозам, забезпеченні кібербезпеки та розвитку передових технологій, при цьому ключовою перевагою виступає динамічність і адаптивність відповідних механізмів до змін у суспільстві та економіці, що забезпечує безперервність модернізаційних процесів.

1.3. Успішні зарубіжні практики публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства

Закономірно, що міжнародний досвід упровадження проєктів державно-приватного партнерства демонструє істотну варіативність підходів до організації та реалізації такої взаємодії. Це пояснюється тим, що кожна держава формує власні моделі партнерства з урахуванням специфіки економічного розвитку, політичної системи, соціального середовища, а також

національних потреб і стратегічних пріоритетів.

У зв'язку з цим науковцями було здійснено аналіз і систематизацію практик реалізації державно-приватного партнерства в окремих країнах світу, результати якого узагальнено та представлено в табл. 1.2. Такий підхід дозволяє виокремити характерні особливості залучення приватного сектору до розвитку інфраструктури, активізації інвестиційних та інноваційних процесів, а також до підвищення якості надання суспільно значущих послуг [35].

Таблиця 1.2

Особливості реалізації державно-приватного партнерства у світі [35]

Назва країни	Керівні органи	Особливості
Великобританія	Казначейство, Управління з інфраструктури та проектів,	Переважно, проекти реалізують на місцевому рівні
Сполучені Штати Америки	Національна Рада	Держава є партнером на рівні органів виконавчої влади
Франція	Служба підтримки	Переважають концесії
Німеччина	Центри підтримки	Партнери на місцевому рівні - муніципалітети
Австралія	Спеціалізоване агентство	Координується державним агентством інфраструктури
Мексика	Міністерство фінансів	Проекти реалізують федеральні служби
Японія	Управління зі стимулювання приватних фінансів	Проекти фінансує спеціальна Корпорація

Україна застосовує інструменти державно-приватного партнерства у багатьох сферах функціонування держави та суспільства, зокрема й опосередковано у сфері національної безпеки. Водночас безпосереднє використання таких механізмів у цій сфері обмежене чинним законодавством з огляду на її специфіку, пов'язану з виключною компетенцією держави та наявністю інформації, що може становити державну таємницю.

На відміну від цього, у міжнародній практиці державно-приватне партнерство в секторі національної безпеки розглядається як органічний і постійно діючий елемент системи безпеки. Його реалізація відбувається на основі офіційно затверджених доктрин, концепцій, стратегій і програм у

політичній, науково-технологічній, інформаційній та інших сферах державної діяльності.

Аналіз досвіду Сполучених Штатів Америки як одного з ключових партнерів України свідчить про відсутність уніфікованого загальнонаціонального законодавства щодо державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки. Регулювання цієї взаємодії здійснюється через локальні нормативно-правові акти, що формуються федеральними відомствами, органами влади штатів і муніципалітетів та застосовуються відповідно до їхньої юрисдикції. При цьому сектор безпеки є одним із пріоритетних напрямів реалізації державно-приватного партнерства у США [19], координація якого покладена на Департамент внутрішньої безпеки (U.S. Department of Homeland Security, DHS).

Відповідно до директив Президента США у сфері національної безпеки, Міністерство внутрішньої безпеки разом з іншими федеральними агентствами вибудовує системну взаємодію з приватним сектором, визначає ключові пріоритети захисту критичної інфраструктури та забезпечує координацію дій органів виконавчої влади й бізнесу через мережу координаційних рад різних рівнів – міжгалузевих, галузевих і регіональних [85].

Згідно з Директивою Президента США «Про політику безпеки та стійкість критичної інфраструктури», близько 85 % об'єктів критично важливої інфраструктури перебувають під контролем приватного сектору. Їх фінансування значною мірою здійснюється через ринок муніципальних облігацій для приватних інвесторів, що стимулюється податковими пільгами, попри те, що федеральний бюджет щороку недоотримує приблизно 42 млрд дол. США податкових надходжень [88]. У зв'язку з цим проекти державно-приватного партнерства, зокрема у сфері національної безпеки, реалізуються в США на системній та безперервній основі.

Показовим є й те, що у січні 2023 року Міністерство оборони США затвердило оновлену Стратегію співпраці з малим бізнесом (Small Business

Strategy), спрямовану на поглиблення та розширення взаємодії з малими підприємствами, які становлять 99,9 % загальної кількості компаній у країні. За результатами попереднього бюджетного року 73 % підприємств оборонної промисловості, що належать до малого бізнесу, отримали 25 % усіх контрактів Міністерства оборони. Зазначена стратегія орієнтована на максимальне використання інноваційного потенціалу та гнучкості малих компаній і збільшення їхнього внеску у виконання оборонних завдань держави [90].

Європейський Союз також приділяє значну увагу розвитку взаємодії між державним і приватним секторами через реалізацію численних стратегій, директив та ініціатив, спрямованих на формування узгодженої та ефективної системи державно-приватного партнерства на рівні всіх держав-членів. Європейська Комісія зосереджує діяльність на визначенні пріоритетів державної політики у сфері безпеки, формуванні завдань і критеріїв оцінювання їх реалізації, поширенні інноваційних підходів до забезпечення безпеки та підвищення стійкості критичної інфраструктури як чинника зміцнення національної безпеки.

Державно-приватне партнерство у протидії тероризму в межах ЄС базується на розвитку взаємної довіри, чіткому визначенні стратегічних цілей, розподілі функцій і повноважень між учасниками, що забезпечує ефективне об'єднання ресурсів та експертного потенціалу для реагування на сучасні терористичні загрози [84].

На нормативному рівні співпраця у сфері безпеки й оборони в Європейському Союзі регламентується Директивою 2009/81/ЄС, яка встановлює правила присудження контрактів на виконання робіт, постачання товарів і надання послуг у цих сферах та є обов'язковою для імплементації всіма державами-членами [17].

Крім того, у 2016 році Європейська Комісія після проведення публічних консультацій уклала угоду з індустрією кібербезпеки, а Європейський парламент ухвалив Директиву про мережеву та інформаційну

безпеку. Вона передбачає координацію реагування на кібератаки між державами-членами та приватним сектором, стимулює обмін інформацією та формування довіри. Провідні позиції у розробленні національних стратегій кібербезпеки займають Норвегія, Естонія, Німеччина, Австрія, Угорщина та Нідерланди [84].

Німеччина, як одна з найбільш розвинених держав європейського простору, має сформований ринок і реалізує активну політику державно-приватного партнерства, зокрема у сфері безпеки. Вона ґрунтується на стратегічних документах, серед яких Стратегія кібербезпеки, Концепція базових заходів захисту критичної інфраструктури та Національна стратегія її захисту, що визначають ключові напрями співпраці держави й бізнесу у сфері охорони критичної інфраструктури та кіберпростору [14].

Федеральне відомство з охорони Конституції Німеччини виконує одну з провідних функцій у системі захисту критичної інфраструктури держави. Воно забезпечує операторів відповідних послуг методичними рекомендаціями щодо протидії розвідувальній діяльності іноземних спеціальних служб та іншим загрозам, що в підсумку сприяє підвищенню рівня безпеки стратегічно важливих об'єктів [14].

Польща також орієнтована на розвиток проєктів державно-приватного партнерства, однак масштаби їх реалізації суттєво поступаються провідним європейським країнам. Так, станом на 2014 рік загальна вартість таких проєктів у Польщі становила 4,6 млрд злотих, тоді як у Великій Британії було впроваджено понад 600 проєктів на суму більше ніж 56 млрд фунтів стерлінгів [189]. При цьому польські ініціативи державно-приватного партнерства охоплюють переважно сфери охорони здоров'я, управління відходами, енергетику, спорт, туризм, рекреацію та дорожню інфраструктуру, не поширюючись безпосередньо на сектор національної безпеки.

Водночас ключовим інструментом зміцнення національної безпеки Польщі є Стратегія кібербезпеки Республіки Польща на 2019–2024 роки.

Вона визначає комплекс заходів із підвищення готовності, реагування та відновлення у разі кібератак, а також закріплює принципи взаємодії між державним і приватним секторами задля ефективного захисту національного кіберпростору. Таким чином, уряд Польщі спрямовує зусилля на посилення кібербезпеки шляхом нарощування управлінського потенціалу на регіональному рівні для ініціювання та реалізації відповідних проєктів, а також через активну участь у державно-приватному партнерстві в межах Європейського Союзу, що водночас створює додаткові можливості для виходу польського бізнесу на міжнародні ринки [85].

У Великій Британії інституціоналізація державно-приватного партнерства у сфері безпеки закріплена низкою стратегічних документів, зокрема Стратегією національної безпеки, Антитерористичною стратегією, Стратегією захисту кіберпростору та Урядовим планом розвитку національної інфраструктури. Центральну роль у їх реалізації відіграє Національний центр кібербезпеки, який активно підтримує розвиток державно-приватного партнерства, надаючи консультаційні послуги операторам і громадянам з питань безпечного використання інформаційних мереж та Інтернету [90], а також посилюючи рівень захисту критичної інфраструктури і мереж державного та приватного секторів [87].

Ще у 1990-х роках, паралельно з процесами приватизації, Велика Британія розпочала активне впровадження механізмів державно-приватного партнерства. Зокрема, Міністерство фінансів ініціювало програму Private Finance Initiative (PFI), у межах якої приватні компанії укладали довгострокові контракти з державними установами на проєктування, фінансування та управління об'єктами з урахуванням вимог держави. Після введення таких об'єктів в експлуатацію держава протягом тривалого часу здійснювала виплати постачальнику за користування результатами проєкту [49].

У 2012 році програма PFI була модернізована та замінена моделлю Private Finance 2 (PF2), яка передбачала участь держави як міноритарного

інвестора та скорочення строків тендерних процедур до 18 місяців. Станом на березень 2016 року у Великій Британії було реалізовано 716 проєктів загальною вартістю 59,4 млрд фунтів стерлінгів [88].

Стратегія кібербезпеки Великобританії на 2011–2015 роки чітко зафіксувала провідну роль приватного сектору у забезпеченні кібербезпеки, оскільки саме в ньому було зосереджено більшість технологічних ресурсів і потужностей. У межах такого партнерства держава реалізовувала заходи з обміну інформацією про кіберзагрози, управління кіберінцидентами, розвитку спроможностей у сфері кібербезпеки та формування галузевих стандартів [43].

Подальша Стратегія кібербезпеки на 2016–2021 роки наголосила, що зменшення кіберризиків можливе лише за умови системної оцінки й мінімізації загроз для критичних систем і конфіденційних даних бізнесу шляхом інвестування в людський капітал, технології та управлінські процеси. Для досягнення цієї мети фінансування було збільшено більш ніж удвічі – до 1,9 млрд фунтів стерлінгів, а стратегічною ціллю проголошено перетворення Сполученого Королівства на найбезпечніше місце для життя та ведення бізнесу в онлайн-середовищі [88].

Як наслідок, у 2016 році відбулося об'єднання зусиль різних державних структур у сфері кібербезпеки та створення єдиного органу – Національного центру кібербезпеки (National Cyber Security Centre, NCSC), який увійшов до складу Центру урядового зв'язку (Government Communications Headquarters, GCHQ) [87]. Ця структура функціонує як платформа для активної взаємодії з приватним сектором, науковою спільнотою, громадськістю та міжнародними партнерами з метою формування спільних підходів до безпечної діяльності держави у кіберпросторі.

Загалом Велика Британія, Німеччина та Сполучені Штати Америки визнаються світовими лідерами у формуванні й розвитку державно-приватного партнерства завдяки наявності розвиненої правової бази та

ефективного інституційного забезпечення, що є ключовими чинниками успішної реалізації таких моделей у сфері національної безпеки.

З урахуванням міжнародного досвіду та сучасних глобальних викликів створення ефективної системи державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки виступає необхідною передумовою захисту та сталого розвитку держави, а також виконання міжнародних зобов'язань, визначених безпековими конвенціями ООН і Ради Європи, у процесі формування відповідних нормативно-правових засад. Це повною мірою стосується й України, оскільки у більшості розвинених країн світу громадяни та приватні партнери вже тривалий час є повноцінними учасниками реалізації функцій, традиційно покладених на державу.

У межах Європейського Союзу реалізація інфраструктурних проєктів здебільшого ґрунтується на моделях державно-приватного партнерства, які відрізняються ступенем передачі ризиків від держави до приватного сектору. Серед таких інструментів застосовуються контракти на управління та експлуатацію, сервісні контракти, орендні угоди, модель будівництва «під ключ», а також комплексні схеми проєктування, будівництва, фінансування й експлуатації.

У Сполучених Штатах Америки найбільш поширеними є моделі: проєктування і будівництва (Design-Build), проєктування, будівництва та експлуатації або утримання (Design-Build-Operate/Maintain), а також будівництва, експлуатації та передачі (Build-Operate-Transfer). Їх відмінність полягає насамперед у розподілі відповідальності та ризиків між державним і приватним секторами, при цьому окремі моделі є більш придатними для нового будівництва, інші – для експлуатації чи реконструкції існуючих об'єктів, або мають комбінований характер [43].

Зазначений досвід реалізації інфраструктурних проєктів у форматі державно-приватного партнерства свідчить, що вибір конкретної моделі є визначальним чинником успіху проєкту. Він залежить від галузевої специфіки, території реалізації, соціально-економічного стану регіону, рівня

розвитку нормативно-правового середовища, добробуту населення та поширеності корупційних ризиків. Важливу роль також відіграють умови розподілу ризиків і гарантій між партнерами та загальний рівень упровадження механізмів державно-приватного партнерства в конкретній державі.

Для України, яка функціонує в умовах постійних безпекових загроз, адаптація такого міжнародного досвіду створює передумови для прискореної модернізації сектору безпеки й оборони. Отже, успішні зарубіжні практики публічного управління у сфері національної безпеки з використанням механізмів державно-приватного партнерства підтверджують значну різноманітність підходів до цього процесу, зумовлену національними економічними, політичними та соціальними особливостями, а також пріоритетами державної політики. Вони спрямовані на залучення приватного сектору до розвитку стратегічної інфраструктури, інвестування у воєнно-промисловий комплекс, упровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності логістики, розвитку кібербезпеки та інших критично важливих напрямів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

2.1. Особливості нормативно-правового забезпечення публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства

У контексті повномасштабної російської агресії, коли бізнес відіграє стратегічну роль у підтримці обороноздатності, економічної та соціальної стабільності України, органи публічної влади мають забезпечити відповідні умови та застосувати ефективні механізми взаємодії для стимулювання розвитку соціально відповідального бізнесу задля посилення національної стійкості. Нагальність цього процесу обумовлена тим, що реформи децентралізації ще не завершені, а формування ефективної інституційної системи співпраці владних структур і бізнесу потребує створення прозорого й передбачуваного нормативно-правового середовища. Таке середовище сприяє пошуку компромісів, балансуванню інтересів і впровадженню інноваційних регуляторних інструментів, що відповідають міжнародним стандартам і європейським тенденціям [42].

Механізми публічного управління формують цілісну систему взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує реалізацію стратегічних цілей та виконання тактичних завдань у різних сферах державної і суспільної діяльності. Зокрема, організаційні механізми інтегрують складні взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами управління, тоді як правові механізми регулюють ці взаємодії, забезпечуючи правову визначеність та передбачуваність процесів управління.

У традиційних стабільних державних системах переважають вертикальні ієрархічні зв'язки, тоді як динамічне бізнес-середовище та

громадянське суспільство демонструють перевагу горизонтальних взаємозв'язків. Внаслідок реформ публічного управління в Україні дедалі більше поширюються багаторівневі системи управління, які інтегрують вертикальні та горизонтальні зв'язки. До таких інтеграційних інструментів дослідники відносять «посилення практик партнерства між усіма суб'єктами взаємодії на різних рівнях: вертикальному – між місцевими та регіональними органами влади, бізнесом і національним урядом, горизонтальному – між місцевими та регіональними органами влади, бізнесом та громадянським суспільством» [42].

Структуру комплексного організаційно-правового механізму науковці представляють у вигляді схематичної моделі, яка демонструє, що ефективна взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства можлива лише за комплексного підходу (рис. 2.1) [106].

У сфері національної безпеки ключову роль мають відігравати правові механізми державно-приватного партнерства, а також організаційні засади національної безпеки України. Вони охоплюють комплекс заходів, спрямованих на захист національних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, та координують роботу структур складної системи: органів державної влади, військових формувань, правоохоронних органів і інших підрозділів, які взаємодіють для забезпечення національних інтересів під керівництвом органів сектору безпеки і оборони.

Організаційну структуру сектору безпеки і оборони України можна представити як багаторівневу ієрархічну систему, де повноваження розподілені між різними органами державної влади, кожен з яких виконує певні функції та підпорядковується вищому керівництву (рис. 2.2) [19].

Функції стратегічного керівництва у сфері національної безпеки здійснюються Президентом України та Радою національної безпеки і оборони України (РНБО), яка є координаційним органом при Президентові у питаннях національної безпеки та оборони. Галузеве управління покладається на відповідні міністерства та відомства, такі як Міністерство

оборони, Міністерство внутрішніх справ, Служба безпеки України та інші, що відповідають за реалізацію державної політики у сферах воєнної справи, внутрішньої безпеки, розвідки та суміжних напрямках.



Рис. 2.1. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади, бізнесу, громадянського суспільства [19]

Силові функції виконують Збройні Сили України, Національна гвардія, Національна поліція та інші спеціалізовані підрозділи, безпосередньо забезпечуючи оборону держави та підтримку безпеки. Організаційне і технічне забезпечення діяльності сектору безпеки і оборони здійснюють апарат РНБО, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Державна спеціальна служба та інші відповідні органи [19].

Координаційні функції у сфері розвідувальної діяльності при Президентові України, а також робота розвідувальних органів забезпечують належний рівень взаємодії всіх задіяних структур.



Рис. 2.2. Організаційна структура сектору безпеки і оборони України

Очевидно, що організаційна структура сектору безпеки і оборони України відображає розподіл повноважень, функцій і завдань між різними державними органами для гарантування національної безпеки, демонструючи одночасно складність та різноплановість діяльності сектору.

Положення Закону України «Про національну безпеку» [124], чинної Стратегії національної безпеки [68] та Закону України «Про державно-приватне партнерство» [53] підтверджують, що забезпечення державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки є багатокомпонентним завданням, яке залежить від напрямку співпраці та рішень Ради національної безпеки і оборони України. Відповідно до законодавства, Міністерство оборони України, Міністерство внутрішніх справ, Служба Безпеки України та інші органи можуть залучати приватний сектор для реалізації визначених проєктів у межах своєї компетенції.

Слід зазначити, що тематика державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки охоплює широкий спектр питань, тому на стратегічному та оперативному рівнях до її реалізації можуть бути залучені різні департаменти Міністерства оборони України:

- Департамент військово-технічної політики, розвитку озброєння та військової техніки – співпрацює у питаннях розробки, виробництва, модернізації озброєння, виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- Департамент політики закупівель – відповідає за постачання товарів, виконання робіт та надання послуг для потреб оборони;
- Департамент планування тилового забезпечення – залучається до логістики, харчування, будівництва та інших послуг для армії;
- Департамент ресурсного забезпечення – співпрацює щодо залучення приватних інвестицій у розвиток військової сфери;
- Департамент економічного аналізу і планування – здійснює оцінку економічної доцільності проєктів державно-приватного партнерства у сфері оборони.

Прикладом реалізації таких механізмів є Державне підприємство «Агенція оборонних закупівель», створене у 2022 році в підпорядкуванні Міністерства оборони України, яке забезпечує прозорі та ефективні закупівлі для потреб Збройних Сил, включно з проєктами державно-приватного

партнерства щодо озброєння, військової техніки, матеріально-технічного забезпечення, ремонтних послуг, розробки новітніх систем зв'язку, кібербезпеки та створення спільних підприємств.

Ще одним прикладом є Державний оператор тилу, який забезпечує потреби Збройних Сил у харчуванні, речовому майні та паливно-мастильних матеріалах, використовуючи механізми державно-приватного партнерства для закупівлі товарів, організації логістичних послуг та впровадження інновацій.

Структура керівництва Збройними Силами України визначає порядок спрямування та координації діяльності Державної спеціальної служби транспорту, органів військового управління, військових частин, навчальних закладів та установ, підпорядкованих Міністерству оборони України. Залучення державно-приватного партнерства потенційно може торкатися таких підрозділів, як Центральне управління розвитку та супроводження матеріального забезпечення, Управління забезпечення розвитку озброєння та військової техніки, Управління інформаційних технологій та Управління справ Міністерства оборони.

У складі Генерального штабу Збройних Сил України механізми державно-приватного партнерства можуть реалізовувати Головне управління оборонного планування (J-5), Головне управління логістики (J-4), Управління цивільно-військового співробітництва (J-9), Фінансове управління та Управління правового забезпечення. Для конкретних проєктів створюються робочі групи або комісії з представників різних структурних підрозділів Генерального штабу, які працюють відповідно до Військового стандарту 01.040.011 «Оборонне планування. Програмно-проєктний менеджмент. Управління проєктами» (2021 р.) [6], що регламентує єдиний підхід до управління проєктами для досягнення цілей у сфері національної безпеки.

За відсутності єдиного органу, що представляв би державу у всіх проєктах державно-приватного партнерства, застосовується частина 1 статті 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство», відповідно до якої

державними партнерами визнаються держава, Автономна Республіка Крим та територіальні громади через свої органи влади чи місцевого самоврядування, що відповідають за управління об'єктом.

Для наочності, органи державної влади, залучені до регулювання державно-приватного партнерства, відображені на рис. 2.3.

Таким чином, у сфері національної безпеки та оборони застосування моделей державно-приватного партнерства є відносно новим явищем, проте має високий потенціал, оскільки державна політика зосереджена на системі державних інституцій, включаючи органи влади, військові формування та правоохоронні структури.



Рис. 2.3. Керівні органи державної влади у сфері державно-приватного партнерства

Відповідно до чинного Закону України «Про державно-приватне партнерство», його механізми можуть застосовуватися у таких сферах, як житлово-комунальне господарство, освіта, транспорт та охорона здоров'я. Проте початок реалізації будь-якого проєкту залежить від ухвалення рішення державного партнера, що чітко передбачено у частині 2 статті 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство».

Закон України «Про концесію» регламентує реалізацію державно-приватного партнерства через механізм концесії, що передбачає передачу державою або територіальною громадою приватному інвестору права будувати та/або експлуатувати об'єкт концесії, а також надавати суспільно значущі послуги, спрямовані на задоволення потреб громадян у товарах, роботах та послугах [54]. При цьому враховуються обмеження, пов'язані з національною безпекою та обороною, зокрема щодо об'єктів, які не можуть передаватися в концесію з міркувань безпеки (критично важливі військові й оборонні об'єкти, системи зв'язку, кібербезпека). Кожен проєкт концесії розглядається індивідуально, з урахуванням специфіки об'єкта та потенційних ризиків.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає повноваження державних органів у сферах національної безпеки та оборони, організацію системи командування, контролю та координації операцій сил безпеки, масштаби планування, а також демократичний цивільний контроль над органами та формуваннями [56]. Він також окреслює форми взаємодії держави з приватними партнерами для забезпечення національної безпеки, переважно через стратегічні документи.

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» встановлює правові та організаційні основи захисту критично важливих інтересів суспільства і держави у кіберпросторі та визначає заходи щодо збереження національних інтересів України [58].

Закон України «Про оборону України» [57] визначає основні функції органів військового управління, місцевих державних адміністрацій, органів

самоврядування, обов'язки підприємств, установ, організацій та посадових осіб, а також права й обов'язки громадян у сфері оборони.

До цього комплексу належить низка інших нормативно-правових актів, що прямо чи опосередковано пов'язані з механізмами державно-приватного партнерства:

– «Про громадські об'єднання» [52] – встановлює правові та організаційні засади реалізації права на свободу об'єднання, регламентує створення, реєстрацію, діяльність та припинення громадських об'єднань;

– «Про волонтерську діяльність» [51] – регулює відносини, пов'язані з провадженням волонтерської діяльності в Україні;

– «Про критичну інфраструктуру» [55] – визначає правові та організаційні засади створення і функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури, що є невід'ємною частиною законодавства у сфері національної безпеки.

Аналіз основних регламентуючих документів свідчить, що безпосередніх положень щодо застосування механізмів державно-приватного партнерства як засобу досягнення цілей національної безпеки в законодавстві немає, хоча на практиці вони широко використовуються.

Таким чином, особливості нормативно-правового забезпечення публічного управління у сфері національної безпеки в контексті державно-приватного партнерства визначаються незавершеністю реформ децентралізації та потребою формування ефективної інституційної системи взаємодії органів влади та бізнесу. Це передбачає створення прозорого та передбачуваного середовища для співпраці на основі компромісу, балансу інтересів і застосування інноваційних механізмів регулювання у відповідності до міжнародних стандартів і європейських тенденцій. Питання державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки залишаються комплексними та залежать від рівня розвитку організаційно-правових механізмів взаємодії між державними органами, бізнесом та громадянським суспільством.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства

Отже, сучасні виклики нагально ставлять завдання розширення сфери застосування механізмів державно-приватного партнерства в Україні через створення відповідної нормативно-правової бази для їх використання у сфері безпеки та оборони. Одним із ключових викликів є дефіцит державних коштів та інших ресурсів, необхідних для задоволення потреб оборони, включаючи виробництво й закупівлю сучасних зразків озброєння та військової техніки, а також створення спільних підприємств для виготовлення високотехнологічної продукції оборонного призначення.

Науковці зазначають, що «раніше приватні військові компанії виконували роль незалежних організацій, що надавали послуги з охорони важливих об'єктів, супроводу цінностей або захисту високопосадовців. Проте протягом останніх десятиліть їх діяльність значно розширилася, і вони продемонстрували здатність виконувати не лише охоронні функції, а й складні військові операції. Відповідно, потреба у їхніх послугах зростає у зв'язку з необхідністю використання ефективного інструменту для проведення спеціальних операцій у рамках концепції війн четвертого покоління» [37], які відзначаються високою гібридністю та вимагають новітніх підходів до забезпечення національної безпеки.

Наукові дослідження підкреслюють, що «теорія та практика війн четвертого покоління (4GW) є ключовою для розуміння сучасних конфліктів, де головна мета – пряий психологічний і стратегічний вплив на противника, спрямований на його деморалізацію. Суть 4GW полягає у прихованому впливі, що підриває емоційну стійкість супротивника, створює хаос, страх і невизначеність та відволікає його увагу» [74].

Такий підхід у військовій стратегії базується на принципах асиметричності, маневреності, взаємодії, «партизанської війни» або «війни без правил», спецпідготовки, прихованості та хаотичних дій.

Сучасні міжнародні конфлікти демонструють новий тип війни без традиційних понять фронту та тилу. Конфлікти в Афганістані, Іраку, Ірані, Єгипті, Україні та Сирії активно задіювали приватні військові компанії, що нині є вагомим і ефективним інструментом впливу на міжнародні відносини [74]. За даними досліджень фахівців із США та країн Західної Європи, у світі нині працює понад 1,5 мільйона співробітників приватних військових компаній різного профілю, включно з компаніями військових послуг, консалтинговими та логістичними, багато з яких входять до складу глобальних корпорацій [75].

Після завершення «холодної війни» західні держави почали скорочувати власні збройні сили і, за потреби, залучати приватні компанії через модель «військового аутсорсингу». У 1990-х роках такі компанії перетворилися на прибутковий бізнес, що розвивався завдяки контрактам з Міністерством закордонних справ США, Агентством США з міжнародного розвитку, Міністерством оборони США, а також структурами ООН і Всесвітньої організації охорони здоров'я [74].

Правове регулювання діяльності приватних військових компаній на національному рівні запроваджено лише у незначній кількості держав, серед яких США, Ірак та ПАР. У США навіть встановлено порядок взаємодії військовослужбовців армії та співробітників приватних військових компаній безпосередньо у зоні бойових дій [74].

Сьогодні послуги таких компаній включають пошук військових фахівців, збройну охорону, супровід транспортних колон, захист гуманітарних місій, участь у миротворчих операціях, обслуговування бойової техніки, евакуацію, логістичну підтримку та аналітичні послуги, що робить їх ефективними у гібридному середовищі війн четвертого покоління.

Вітчизняні експерти наголошують, що «створення підконтрольних приватних військових компаній є надзвичайно важливим для захисту національних інтересів і безпеки України, і реалізується через механізми державно-приватного партнерства. Це дозволяє державі укласти контракти

на підготовку військових фахівців, охорону стратегічних об'єктів, проведення спеціальних операцій тощо» [15]. Такий підхід демонструє новаторську тенденцію у розвитку державно-приватного партнерства, відображає трансформацію розвідувальної діяльності у глобалізованому світі та науково-технічний прогрес, а також відкриває шляхи ефективного реагування на сучасні загрози.

Приватні розвідувальні компанії, що виникли на початку 1990-х років, надають інформаційно-аналітичні послуги, виходячи за межі традиційної бізнес-розвідки, і особливо активізувалися після зміни підходів американського уряду до боротьби з тероризмом. Так, у 2013 році майже 56 мільярдів доларів США (70% національного розвідувального бюджету) було виділено на підрядників, які виконували функції, раніше покладені на Центральне розвідувальне управління, Агентство національної безпеки та інші спецслужби [50]. Попит на приватні розвідувальні компанії зумовлений їх здатністю оперативного збирати, аналізувати та поширювати інформацію для прийняття рішень урядами та приватними структурами, швидко реагувати на зміни у безпековому середовищі та надавати спеціалізовані послуги (кіберрозвідка, аналіз відкритих джерел, розвідка на місцях у небезпечних регіонах) [37]. Їхня менша бюрократична обтяженість та можливість швидкого розгортання ресурсів дозволяють «оптимізувати державні витрати та одночасно виконувати конфіденційні завдання з мінімізацією прямої участі держави» [50].

Для посилення розвідувального потенціалу України доцільним є внесення змін до Закону України «Про державно-приватне партнерство», що дозволить легалізувати діяльність таких структур, регулювати їхню роботу в інтересах національної безпеки та сприяти швидкому впровадженню інноваційних технологій для забезпечення обороноздатності держави.

На думку науковців, «сучасні українські реалії вимагають формування потужного оборонного потенціалу держави, здатного відповідати сучасним військовим тенденціям. Інтенсивна цифровізація, що триває у рамках

Четвертої промислової революції, стирає межі між біологічним, фізичним та цифровим простором. Це суттєво трансформує концепцію ведення війни» [86], змушуючи «оперативно впроваджувати новітні технології (штучний інтелект, робототехніка, кібербезпека), розвивати диверсифіковані роботизовані бойові платформи та зменшувати роль людського фактора на полі бою, що відповідає трендам технологічно орієнтованих військових стратегій» [15].

Отже, у відповідь на повномасштабну агресію Росії та загострення геополітичної напруженості, Україна змушена стратегічно інтегрувати передові військові технології для посилення обороноздатності. Розробка та впровадження інноваційної військової доктрини на базі сучасних технологічних рішень дозволяє забезпечити асиметричні переваги у протистоянні агресору, сприяє ефективному стримуванню загрози та гарантує національну безпеку [19]. Прикладом розвитку державно-приватного партнерства у кризових умовах та завдяки патріотичній активності є діяльність громадських, благодійних, волонтерських та гуманітарних організацій, які виступають ключовими учасниками підтримки Збройних Сил України, надання гуманітарної допомоги та забезпечення життєдіяльності населення. Це підтверджують результати проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства» [12], реалізованого у грудні 2022 р. – січні 2023 р.

Аналіз змін пріоритетів громадських і благодійних організацій в Україні виявив такі тенденції:

- різке зростання активності у сферах «Допомога армії та ветеранам» і «Допомога постраждалим від війни та переселенцям» як прямий наслідок воєнних дій;
- швидка адаптація громадянського суспільства до нових умов та мобілізація ресурсів для підтримки армії та цивільного населення;
- здатність оперативно змінювати фокус діяльності для залучення та ефективного управління значними ресурсами;

– зміцнення не лише оборонних сил, а й суспільної згуртованості шляхом пом'якшення соціальних наслідків війни [15].

Зростання наукового інтересу до військової сфери як складової національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства зафіксовано системою Web of Science за 2016–2020 рр., яка зафіксувала понад 8 000 публікацій у сфері озброєння та військової техніки [48], що свідчить про актуальність проблематики.

Найактивнішими у публікаційній діяльності були науковці Китаю, США, Німеччини, Індії та інших країн, що майже співпадає з переліком держав із найвищими військовими витратами. Винятком є Німеччина, яка посідає 7-ме місце за витратами, але 4-те – за кількістю публікацій, та Велика Британія – 5-те і 6-те місця відповідно. Україна у рейтингу публікацій займає 28-ме місце з 52 [48].

Таке поживалення наукового інтересу сприяє розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки, прискорює інноваційний цикл, трансфер технологій, залучення приватних ресурсів та експертизи, підвищує конкурентоспроможність держави.

Інвестиції залишаються ключовим джерелом новітніх оборонних технологій та розвитку виробничого сектору економіки. Наприклад, у Німеччині приватні інвестиції у наукові дослідження та розробки перевищують 50 млрд євро, що зміцнює економічну стійкість країни [43].

В Україні експерти відзначають значний потенціал для реалізації наукових проєктів у сфері національної безпеки, який повинен бути орієнтований на модернізацію науково-технологічної інфраструктури та міжнародну співпрацю у сфері озброєння й військової техніки. Це особливо важливо через значні економічні втрати, спричинені війною.

За даними Київської школи економіки, на початок 2025 року прямі збитки української економіки від війни склали близько 88 млрд доларів, без урахування втрати житла та доступу до соціальних послуг; загальна шкода інфраструктурі зростає до 170 млрд доларів [74]. До цього додаються

порушення ланцюгів постачання, коливання цін на світових ринках та сповільнення економічного зростання, що створює загрозу економічній безпеці, на яку може дати відповідь державно-приватне партнерство для забезпечення економічної стабільності під час війни та у післявоєнний період.

Експерти наголошують, що «приватні компанії готові інвестувати у розробку та виробництво озброєння для української армії, самостійно визначають потреби військових, ризикують власними коштами та розраховують на державне замовлення. Для стимулювання такого партнерства необхідно забезпечити приватний сектор доступом до інформації про державне оборонне замовлення» [39]. До цього додаються «інвестиції у розвиток людського й інтелектуального капіталу, розробку та впровадження нових технологій та інфраструктури; важливо усвідомлювати економічну вартість освіти, професійної кваліфікації, талантів та здоров'я як складових людського капіталу» [34].

В освітньому вимірі державно-приватне партнерство може включати підготовку кадрів для сектору безпеки, фахівців з кібербезпеки, аналізу розвідданих, протидії тероризму, а також реалізацію освітніх програм для населення щодо правил поведінки у надзвичайних ситуаціях, кібергігієни та інформаційної безпеки.

Стратегічно важливим є постійне переосмислення цілей та пошук оперативних рішень, що сприяє реалізації наявних проєктів державно-приватного партнерства та стимулює створення нових. Формування ефективних систем взаємодії між ключовими суб'єктами такої співпраці є критично важливим для підвищення ефективності функціонування системи національної безпеки та її відновлення у воєнний і післявоєнний періоди.

Таким чином, аналіз тенденцій розвитку публічного управління у сфері національної безпеки у контексті державно-приватного партнерства дозволяє виділити такі ключові аспекти: удосконалення нормативно-правового регулювання його застосування у сфері безпеки та оборони; залучення

приватного сектору до задоволення потреб оборони, включно з виробництвом та закупівлею сучасних зразків озброєння й військової техніки, створення спільних підприємств та приватних військових і розвідувальних компаній за моделлю «військового аутсорсингу»; трансформацію концепції ведення війни через адаптацію до новітніх технологій, включаючи штучний інтелект, робототехніку та кібербезпеку, та розвиток диверсифікованих роботизованих бойових платформ; інвестиції у виробництво озброєння, розвиток людського та інтелектуального капіталу, освітніх технологій та реалізацію освітніх програм у сфері національної безпеки.

2.3. Вплив умов воєнного стану на формування та впровадження сучасних підходів до публічного управління у сфері національної безпеки з використанням державно-приватного партнерства

Слід зазначити, що ключовим чинником реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки в умовах війни є наявний обсяг державних фінансових ресурсів та їх структурне розподілення, що визначає пріоритетні напрямки проєктів і можливість їх ефективного доповнення приватними інвестиціями.

Статистичні дані свідчать, що з початку російської агресії у 2022 році Україна була змушена суттєво переглянути свій оборонний бюджет. Заплановані на 2022 рік видатки на національну безпеку та оборону у сумі 323 млрд гривень, або 6% ВВП, на той момент вважалися рекордними, проте виявилися недостатніми для ведення війни високої інтенсивності. В результаті, протягом 2022 року ці витрати зросли до 1 трлн 536,6 млрд гривень, що становило 32,5% ВВП.

У 2023 році державний бюджет передбачав виділення на національну безпеку та оборону 1 трлн 141 млрд гривень, або 18,2% ВВП, з яких на фінансування сил оборони спрямовано 13,85% ВВП. При цьому оборонні

видатки становили 43,4% від загального обсягу державного бюджету. За прогнозами, дефіцит бюджету міг перевищити 20% ВВП [18].

На 2024 рік на національну безпеку та оборону було виділено майже половину всіх державних видатків – 1 трлн 692 млрд гривень, що становило 21,6% ВВП та перевищило витрати попереднього року майже на пів трильйона гривень. Зокрема, на виробництво зброї та боєприпасів передбачено 51 млрд гривень, що у 4,2 рази перевищує показник 2023 року [88]. У держбюджеті на 2025 рік заплановано видатки на оборону на рівні 2,223 трлн гривень (26,3% прогнозного ВВП та 56,4% усіх видатків), що перевищує показник 2024 року більш ніж на пів трильйона гривень. Прогнозований дефіцит бюджету може скласти 1,6 трлн гривень, або 19,4% ВВП. У межах цього фінансування передбачено додатково 730,8 млн гривень на розвиток, закупівлю, модернізацію та ремонт озброєння і військової техніки, 289,5 млн гривень – на розвідувальну діяльність у сфері оборони, а також 500 млн гривень – на державну підтримку підприємств оборонно-промислового комплексу [18]. Для наочності наведена статистика зібрана у табл. 2.1 [18].

Таблиця 2.1

Видатки державного бюджету України на національну безпеку і оборону

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

У ці ж періоди видатки на Міністерство оборони України відображують дані табл. 2.2 [18].

Таблиця 2.2

Видатки державного бюджету України на Міністерство оборони

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

У 2025 році на Головне управління розвідки Міністерства оборони України було заплановано перерахування 24,9 млрд гривень, що перевищує бюджет 2024 року (18,1 млрд) на 6,8 млрд гривень та бюджет 2023 року (11,5 млрд) на 13,4 млрд гривень [18].

Ця статистика демонструє, що стратегічним пріоритетом Державного бюджету України на 2025 рік залишається забезпечення безпеки та оборони, включно з фінансовим, матеріальним і продовольчим забезпеченням військових, придбанням озброєння та військової техніки, а також підтримкою оборонно-промислового комплексу для виробництва боєприпасів, ракетного озброєння, систем протиракетної оборони, авіаційної та бронетанкової техніки. Окремо передбачено фінансування Міністерства стратегічної промисловості у розмірі 54,6 млрд гривень та закупівлю безпілотних літальних апаратів на 46,9 млрд гривень.

Обґрунтованість такої бюджетної політики підтверджується міжнародним досвідом, який демонструє важливість орієнтації оборонного потенціалу держави на розвиток оборонно-промислового комплексу та військово-технічне співробітництво.

Разом із тим, експерти зазначають, що «тривалий час, фактично з моменту здобуття незалежності і до початку 2023 року, українська влада ігнорувала цей ключовий принцип нарощування оборонного потенціалу, і лише у ході війни були здійснені значні зусилля для підвищення бойових спроможностей армії» [9]. Саме тому вони підкреслюють, що подальше «зміцнення національної безпеки тісно пов'язане з розвитком державно-приватного партнерства як механізму публічного управління, що дозволяє об'єднати ресурси держави та приватного сектору задля досягнення спільних цілей. Інтеграція державно-приватного партнерства у державну політику національної безпеки спрямована на взаємодопомогу та координацію зусиль держави й приватного сектору у протидії загрозам та забезпеченні стабільності і розвитку країни» [30].

Водночас державний і приватний сектори спільно працюють над підготовкою оцінки ризиків, що є важливим кроком до формування комплексного та ефективного механізму безпеки.

Паралельно активно розвиваються стартапи у сфері оборонних технологій, які дослідники поділяють на дві категорії:

- хардверні (hardware) – орієнтовані на апаратне забезпечення (дрони, антидронові рушниці, тактичні навушники, системи зв'язку тощо);

- софтверні (software) – сфокусовані на програмному забезпеченні, включно з системами управління полем бою, артилерійськими тренажерами, кібербезпекою та іншими спеціалізованими рішеннями [79].

Завдяки підтримці проєктів державно-приватного партнерства ці стартапи можуть задовольняти нішеві потреби ринку, а в перспективі претендувати на серійне виробництво [32]. Вони відіграють ключову роль у сфері Defence-tech або Military-tech, пропонуючи інноваційні рішення, зокрема БПЛА, системи РЕБ та штучний інтелект, і співпрацюючи з великими компаніями та державними структурами, що стимулює модернізацію Збройних Сил через високу швидкість інновацій, гнучкість і здатність оперативно реагувати на потреби оборонної промисловості.

У квітні 2023 року було запущено Defence-tech кластер Brave1 – платформу для взаємодії компаній, держави та військових, яка надає фінансову, інформаційну та організаційну підтримку розробникам з метою отримання технологічної переваги. За короткий час кластер об'єднав понад 800 проєктів, що охоплюють розробку систем ураження, безпілотників та боєприпасів до них, а також рішення для розмінування, кібербезпеки і розвідки. Після оцінювання стартапів Міністерством оборони та Генеральним штабом було відібрано 84 проєкти, з яких профінансовано 27 на суму понад 35 млн гривень [83].

Інституції, що надають гранти на Military-tech проєкти, включають Український фонд стартапів, який запустив спеціальну програму фінансування у сферах оборони, відновлення інфраструктури, кібербезпеки,

освіти та медицини. Додатково, розвиток стартапів підтримує D3 Venture Capital – єдиний публічно-приватний фонд, що інвестує в українські оборонні технології. До середини літа 2024 року фонд планував збільшити інвестиції з 19 до 30 млн доларів США, тоді як інші інвестори діють неофіційно [46].

В Україні також з'являються невеликі приватні підприємства, які поєднують оборонні інвестиції з іншими бізнес-напрямами, розробляючи системи протидії високоточній зброї, радіолокаційні системи, тренажери та продукцію подвійного призначення. У порівнянні з державними структурами оборонно-промислового комплексу, такі підприємства демонструють гнучкість, активно конкурують і стимулюють державні організації до модернізації.

У лютому 2020 року Президент України підписав Указ про реформування управління оборонно-промисловим комплексом та створення системи розвитку технологій за участі Агентства оборонних технологій [62]. Також було сформовано Міністерство стратегічних галузей промисловості та передбачено посаду віцепрем'єра «промислового» міністра, відповідального за оборонну промисловість. Однак через низку факторів ці структури запрацювали лише у березні 2023 року.

До виробництва озброєння та військової техніки долучилися не лише профільні підприємства, а й інші відомства, що збільшило випуск артилерійських систем, безпілотників, протитанкових засобів, боєприпасів та іншої продукції, критично важливої для армії [18]. Завдяки цьому Україна посіла лідерські позиції у розробці та застосуванні БПЛА для розвідки та ударних операцій, а також за обсягами закупівель військової продукції приватними підприємцями. У перспективі приватні виробники можуть розширити діяльність на інші сегменти оборонного сектору – виробництво ракет, боєприпасів та бронетехніки – та виступати субпідрядниками «Укроборонпрому».

Слід зазначити, що не всі приватні оборонні компанії входять у сегмент Defence-tech, який включає переважно інноваційні розробки від молодих

компаній. У 2023 році український Defence-tech нараховував понад 300 компаній із загальним обсягом ~0,4 млрд доларів США [79] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура українського Defence-tech ринку у 2024 році

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

Відомо, що «ключовим чинником розвитку українського Defence-tech залишається державна підтримка: у 2024 році оборонний кластер Brave1 отримав 1,5 млрд гривень на державні гранти для підтримки Defence-tech стартапів. Водночас приватний капітал також динамічно розвивається: у 2024 році до акселераторів D3 та Green Flag Ventures приєдналися ще п'ять фондів, які цілеспрямовано інвестують у Defence-tech [89].

Дані з табл. 2.3 свідчать, що у 2024 році український ринок Military-tech охоплював широкий спектр оборонних технологій – від безпілотних літальних апаратів до систем радіоелектронної боротьби – і демонстрував активне зростання, зокрема завдяки значній увазі державного Brave1, який підтримує понад 2000 проєктів. Найперспективнішими напрямками залишаються виробництво безпілотників – на які припадає 60% вартості ринку і 19% усіх проєктів, робототехніка – 13% проєктів та радіоелектронна боротьба (РЕБ) – 6% усіх проєктів.

Дослідники підкреслюють, що «приватний сектор особливо активно зростає у сфері виробництва безпілотників: з 2022 року кількість компаній, які уклали контракти з державою, зросла в 12 разів – до 87 виробників. Загалом, у 2023 році ринок оборонних технологій оцінювався в \$0,4 млрд, а в перспективі прогнозується його зростання до \$0,8 млрд» [79].

Одночасно зберігаються кадрові виклики, пов'язані з бронюванням фахівців, залучених до критично важливих оборонних проєктів: 19% команд вказують на дефіцит персоналу як серйозну ринкову проблему. Цей виклик можна подолати через вдосконалення механізмів бронювання, що забезпечить збереження команд – основи для створення провідних технологій. Додатково, відсутність чіткого правового регулювання процесу впровадження нових технологій сповільнює сертифікацію продуктів і стримує інвесторів, а обмежене фінансування виробничих команд – основна частина державної підтримки спрямовується на великі компанії – також є перешкодою. У результаті існує ризик, що багато перспективних розробок залишаться нереалізованими через обережність міжнародних інвесторів у умовах війни.

Отже, подальший розвиток українського ринку Military-tech вимагає змін у законодавчій та економічній сферах, що забезпечать стабільну підтримку інновацій, захист кваліфікованих кадрів і створення сприятливого середовища для залучення інвестицій.

Таким чином, умови воєнного стану впливають на формування та впровадження сучасних підходів до публічного управління у сфері національної безпеки з використанням державно-приватного партнерства, що проявляється у таких ключових аспектах: обсяг доступних державних коштів і структура видатків, які визначають пріоритети проєктів у контексті їх ефективного доповнення приватними інвестиціями; орієнтація оборонного потенціалу на розвиток оборонно-промислового комплексу та військово-технічне співробітництво; розвиток малих приватних підприємств, що поєднують оборонні інвестиції з іншими бізнес-напрямами; активізація стартапів як джерела інновацій у Defence-tech або Military-tech (високотехнологічні продукти та системи у сфері безпеки – БПЛА, РЕБ, ШІ) і їхня співпраця з великими компаніями та державою; загострення кадрових проблем, пов'язаних із бронюванням спеціалістів, та відсутність чіткого правового поля для впровадження нових технологій, що уповільнює

сертифікацію та відлякує інвесторів. Водночас Україна демонструє тенденцію до активного розвитку оборонного сектору, де роль приватних компаній стає все більш значущою.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

3.1. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства як одного із чинників розвитку публічного управління у сфері національної безпеки

Світовий та український досвід публічного управління демонструє, що ефективне функціонування державно-приватного партнерства у будь-якій сфері державної інституційної спроможності та роботи органів влади значною мірою залежить від високого рівня організаційно-правового забезпечення. Це передбачає досконале законодавство, чітко визначені механізми координації та належний управлінський досвід, що особливо важливо у сфері національної безпеки.

Державно-приватне партнерство виступає ключовим інструментом мобілізації ресурсів, залучення інновацій та підвищення ефективності сектору національної безпеки в умовах кризи, війни та післявоєнного відновлення. Проте організаційне забезпечення таких проєктів стикається з низкою проблем і викликів (табл. 3.1).

Аналіз даних табл. 3.1 свідчить, що чинне законодавство не завжди враховує специфіку безпекового сектору, що призводить до таких ситуацій:

- невизначеність для потенційних приватних партнерів та інвесторів;
- нечітке розмежування відповідальності між державою та приватним сектором, особливо у разі непередбачуваних обставин, таких як воєнні дії;
- необґрунтовані обмеження у доступі до конфіденційної або чутливої інформації;
- ускладнені процедури належного оцінювання проєктів та стратегічного планування для приватних учасників.

Таблиця 3.1

**Проблемні аспекти організаційно-правового забезпечення
державн-приватного партнерства [79]**

Проблеми	Характеристика
Недосконалість нормативно-правової бази	Відсутність чіткого визначення сфер застосування; складність дозвільних процедур та регуляторних бар'єрів; невизначеність розподілу відповідальності; обмежений доступ до інформації; неврахування законодавством умов воєнного стану та повоєнного відновлення.
Інституційні та управлінські виклики	Відсутність єдиного координаційного органу; нестача кваліфікованих кадрів; низький рівень довіри; корупційні ризики; проблеми з моніторингом та оцінюванням.
Фінансово-економічні проблеми	Нестача фінансових ресурсів; високі інвестиційні ризики; труднощі з оцінюванням рентабельності та термінів окупності; обмежений доступ до джерел міжнародного фінансування.
Технологічні та інноваційні аспекти	Забезпечення кібербезпеки не встигає за швидким розвитком технологій
Соціальні та суспільні аспекти	Наявність суспільної підтримки захисту національних інтересів.

З позицій інституційних та управлінських викликів у сфері національної безпеки особливо актуальним стає питання наявності дієвого механізму координації й взаємодії між державними органами та приватним сектором, а також забезпечення прозорості діяльності як ключового чинника довіри між учасниками. Слід також враховувати дефіцит компетентних фахівців із державно-приватного партнерства в державних органах, що ускладнює підготовку та реалізацію проєктів, а також брак ефективних механізмів моніторингу й оцінювання їх результативності.

В умовах воєнного стану, фінансової нестабільності та обмеженого державного бюджету нагальними стають завдання забезпечення гарантій та спільного фінансування проєктів державно-приватного партнерства; постійної адаптації та впровадження інноваційних рішень для протидії кіберзагрозам; гарантування прозорості та відкритості ініціатив, щоб уникнути їх неприйняття суспільством.

Проблеми та прогалини у правовому регулюванні державно-

приватного партнерства в сфері національної безпеки охоплюють такі напрямки:

- відсутність спеціалізованого законодавства, що регулює державно-приватне партнерство у безпековій сфері;
- недостатній урахунок питань державної таємниці та конфіденційної інформації;
- відсутність чітких правил щодо розподілу ризиків між державою та приватним партнером;
- проблеми класифікації та ідентифікації об'єктів, які підлягають державно-приватному партнерству;
- відсутність спеціальних механізмів контролю і нагляду за реалізацією проєктів;
- нестача механізмів контролю над іноземними інвестиціями та захисту національних інтересів;
- низька адаптованість національного законодавства до міжнародних стандартів та практик.

Отже, державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки передбачає комплексне забезпечення ефективної співпраці, що включає: нормативно-правове; фінансово-економічне; організаційне; інституційне; кадрове; технологічне; інформаційне; інноваційне; забезпечення безпеки.

Нормативно-правове забезпечення включає комплекс законів, підзаконних актів, нормативних документів та міжнародних угод, що регламентують діяльність усіх учасників для досягнення стратегічних цілей, гарантування національного суверенітету та контролю над критично важливими активами, забезпечення конфіденційності інформації, чіткого розподілу відповідальності та ризиків між партнерами, стимулювання інвестицій і інновацій, мінімізацію корупційних ризиків і зловживань, забезпечення належного рівня безпеки та стійкості системи у відповідь на сучасні загрози, а також посилення обороноздатності та національної стабільності.

Організаційне забезпечення включає сукупність структур, процесів, механізмів та управлінських рішень, які спрямовані на ефективну координацію та реалізацію проєктів із мінімізацією бюрократичних перешкод, запобігання зловживанням і забезпечення досягнення стратегічних цілей держави.

Інституційне забезпечення передбачає комплекс формальних і неформальних інститутів, організаційних структур, орієнтованих на створення сприятливого середовища для ефективної співпраці всіх учасників із дотриманням принципів довіри, прозорості, відповідальності та результативності. Воно включає:

- регуляторні інститути (Конституція України, урядові програми, закони, нормативно-правові акти, міжнародні угоди);
- конструктивні інститути (Міністерства, проєктні офіси, інститути взаємодії між органами влади);
- інвестиційні інститути (міжнародні фінансові організації, інвестиційні банки, бюджетні кошти, цільове фінансування, субсидії, приватні інвестиції, проєктне фінансування) [85].

Інституційне забезпечення є підсистемою інституціонального, оскільки охоплює конкретні організації та розроблені ними внутрішні процедури, механізми управління, комунікаційні канали та системи контролю, що забезпечують практичну реалізацію та моніторинг проєктів державно-приватного партнерства.

Науковці розмежовують інституціональне та нормативно-правове забезпечення, підкреслюючи, що перше є критично важливим для практичного застосування положень законодавства у різних секторах економіки та соціальної сфери. Відповідно, основні етапи державно-приватного партнерства формуються таким чином: «спершу створюється нормативно-правова база, узгоджена з чинним законодавством, далі – формуються спеціалізовані структури управління процесом, потім досліджуються наявні та залучаються нові джерела фінансування, і на

завершальному етапі створюється комплексна система управління» [11].

Інституційне забезпечення спрямоване на вдосконалення нормативно-правової бази шляхом усунення законодавчих бар'єрів та впровадження міжнародного досвіду у формуванні різноманітних інститутів (фінансових, нефінансових, експертних, освітніх), розвиток організаційних механізмів впровадження проєктів та визначення чинників, що впливають на розвиток державно-приватного партнерства.

Фінансово-економічне забезпечення формується через систему управлінських, організаційних та правових заходів, спрямованих на залучення, акумулювання, ефективне використання та управління усіма фінансовими ресурсами для успішної реалізації спільних проєктів.

В сучасних умовах України «необхідним кроком для реалізації плану її відновлення є створення відповідної фінансової структури у співпраці з Європейським Союзом, країнами-донорами та фінансовими інститутами» [41].

Кадрове забезпечення у сфері державно-приватного партнерства у національній безпеці охоплює комплекс заходів із формування, розвитку, ефективного використання та утримання висококваліфікованого персоналу, який володіє необхідними компетенціями у галузях управління проєктами, фінансів, права, національної безпеки та безпосередньо державно-приватного партнерства, забезпечуючи успішне управління спільними проєктами держави та приватного сектору.

Технологічне забезпечення спрямоване на інтеграцію, розробку, адаптацію, впровадження, експлуатацію та модернізацію прогресивних технологій і науково-технічних рішень. В умовах повномасштабної війни цей процес вимагає постійної адаптації до нових загроз та швидкого нарощування оборонного потенціалу, що є критичним для досягнення технологічної переваги на полі бою, у кіберпросторі та при захисті критичної інфраструктури.

Інноваційне забезпечення орієнтується на генерацію, розробку та

впровадження новаторських технологій, методів і рішень, що забезпечує постійний технологічний та організаційний розвиток. Воно дозволяє оптимізувати використання обмежених державних ресурсів через залучення приватних інвестицій, знижує ризики та створює синергетичний ефект, який є визначальним для ефективної протидії сучасним гібридним загрозам та зміцнення оборонно-промислової бази країни.

Інформаційне забезпечення взаємопов'язане з інноваційним і включає збір, обробку, зберігання, аналіз, поширення та захист критично важливої інформації, у тому числі інноваційного характеру, для прийняття виважених рішень. Воно гарантує суворе дотримання конфіденційності та державної таємниці, підвищує прозорість і довіру між партнерами, знижує корупційні ризики та стимулює інвестиції, забезпечує оперативну координацію дій усіх учасників на єдиній інформаційній платформі, що особливо важливо під час воєнних дій.

З точки зору державно-приватного партнерства, безпека є наскрізною та всеохоплюючою складовою, яка інтегрує кібербезпеку, захист інформації, фізичну, кадрову, технологічну та економічну безпеку. Її значущість полягає у запобіганні критичним ризикам для суверенітету та обороноздатності держави і в підтримці ефективності проєктів державно-приватного партнерства у секторі національної безпеки.

Розглянуті види забезпечення є взаємопов'язаними та формують комплексну систему підтримки державно-приватного партнерства, сприяючи реалізації довгострокових проєктів навіть в умовах війни за допомогою системно-синергетичного підходу. Це дозволяє розглядати державно-приватне партнерство як цілісну систему, що аналізується через процеси самоорганізації, синергетичні ефекти та складні взаємозв'язки між його складовими.

На основі цього аналізу державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки постає як багатовимірна система колективної безпеки, ефективність та стійкість якої досягаються завдяки синергії національних

інтересів держави, бізнес-інтересів приватного сектору та безпеки громадянського суспільства.

Необхідною є також узгодженість законів України «Про державно-приватне партнерство» та «Про концесії», оскільки вони були прийняті в різні періоди. У Верховну Раду України було внесено законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій із використанням державно-приватного партнерства для прискореного відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів у контексті післявоєнної перебудови економіки України», що передбачає:

- дозвіл на реалізацію державно-приватного партнерства в оборонних проєктах для посилення виробничого потенціалу у сфері озброєння;
- визначення приватного партнера за рішенням Кабінету Міністрів України;
- спрощення та уніфікацію процесів партнерства, зокрема через впровадження електронної системи закупівель;
- застосування змішаного фінансування проєктів, за якого частина інвестицій приватного партнера може відшкодуватися через гранти.

Впровадження цих змін дозволить ефективно залучати приватні інвестиції в оборонний сектор і гарантувати високий рівень безпеки та прозорості партнерства.

До цього додається активне запозичення успішних європейських практик, у яких сектор безпеки включає приватні організації (охоронні компанії, недержавні служби безпеки, приватні оборонно-промислові підприємства), а також цивільні структури, що досліджують безпекове середовище чи надають консультації: громадські організації, аналітичні центри, ЗМІ спеціалізованого профілю, волонтери та волонтерські рухи. Це важливо, адже чинний Закон України «Про державно-приватне партнерство» [53] поширюється лише на об'єкти нерухомості та інфраструктури (зокрема концесії) і не регулює охоронну, детективну, розвідувальну, військовий

консалтинг, правоохоронну, контррозвідувальну чи антитерористичну діяльність. Крім того, законодавство не гарантує приватному сектору доступ до змісту державного оборонного замовлення, тому необхідно закріпити можливість укладання довгострокових контрактів (до 5 років) на розробку складних систем озброєння, що забезпечить стабільне фінансування протягом зазначеного періоду.

Паралельно з внесенням змін до чинного законодавства важливо створити спеціалізовану установу, яка відповідатиме за координацію, методологічну підтримку та контроль реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки. Таке агентство при Раді національної безпеки і оборони України підкреслить високий статус державно-приватного партнерства, його міжвідомчий характер та пріоритетність завдань національної безпеки, а також забезпечить прямий канал зв'язку з найвищим керівництвом держави, що має ключове значення для проєктів стратегічного рівня.

До основних функцій цього агентства належать:

- стратегічне планування та визначення пріоритетних проєктів;
- розробка політик та методологічних підходів;
- проведення експертизи та оцінки проєктів;
- координація та надання сприяння учасникам партнерства;
- моніторинг та контроль реалізації ініціатив;
- здійснення інформаційно-аналітичної роботи;
- навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Функціонування такого агентства при Раді національної безпеки і оборони посилюватиме інституційну спроможність держави ефективно управляти складними проєктами державно-приватного партнерства, забезпечуючи їх прозорість, результативність та відповідність національним інтересам.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства, як одного з чинників розвитку публічного управління у сфері

національної безпеки, охоплює такі ключові напрями: системно-синергетичний підхід для розгляду державно-приватного партнерства як цілісної системи через дослідження процесів самоорганізації та синергетичних ефектів; внесення змін до окремих законодавчих актів України з метою вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій через державно-приватне партнерство; створення при Раді національної безпеки і оборони спеціалізованого агентства, що забезпечує координацію, методологічну підтримку та контроль реалізації відповідних проєктів у сфері національної безпеки.

3.2. Моделювання інноваційного розвитку публічного управління у сфері національної безпеки на засадах державно-приватного партнерства

Відповіддю на сучасні виклики України може стати перегляд підходів до державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки, зокрема через впровадження інноваційних рішень, що набуває особливої актуальності в умовах поточної безпекової ситуації та потреби прискореного технологічного розвитку.

На сьогодні відзначається тенденція до створення тристоронніх моделей партнерства, які значно підсилюють синергетичний ефект співпраці. За своєю суттю, ця тенденція формує нову парадигму національної безпеки, що базується на активній взаємодії держави, громадянського суспільства та приватного сектору, закладаючи основу для розвитку зрілого, відповідального громадянського суспільства в Україні, здатного забезпечити належний рівень національної безпеки [41].

Реальна імплементація такого формату тристороннього партнерства – демократична держава, розвинений приватний бізнес та сформоване громадянське суспільство – у сфері національної безпеки потребує системного створення дієвих механізмів узгодження інтересів усіх учасників,

а також функціональних інструментів взаємодії та розподілу відповідальності на основі оптимальних форм і методів співпраці.

На сьогодні в Україні подібний механізм державно-приватного партнерства ще не сформований, тому система тристоронньої взаємодії суттєво відстає від нагальних потреб суспільства у проведенні оперативних реформ, спрямованих на підвищення обороноздатності та стійкості держави. Водночас на регіональному рівні з'являються унікальні можливості для ефективного впровадження проєктів, врахування локальних потреб та ресурсів, що безпосередньо впливає на загальний рівень безпеки та стабільності держави.

Наукові дослідження підкреслюють, що «ефективність тристороннього партнерства можлива лише за умови наявності розвинених інститутів самоорганізації на мікросоціальному рівні та дієвих громадських структур на загальносуспільному рівні. Такі структури повинні захищати індивідуальні інтереси від проявів вузького корпоративізму та бюрократизму, які особливо поширені в умовах перехідного періоду» [8].

Для тристороннього партнерства характерним є не лише соціальний аспект, а й широка низка економічних та інституційних проблем у різних сферах функціонування суспільства на всіх ієрархічних рівнях – від окремих суб'єктів і місцевого самоврядування до районного, обласного та загальнонаціонального рівнів. Таким чином, його можна розглядати як самоорганізовану багаторівневу систему, яка поєднує законодавчі та традиційні регулятори і орієнтована на вирішення ключових проблем життєдіяльності громадян, а також на гармонізацію інтересів держави, бізнесу та суспільства. Ефективне функціонування цієї системи сприяє мобілізації ресурсів та об'єднанню зусиль для протидії сучасним загрозам із врахуванням специфіки кожного рівня управління.

Аналіз практики міжсекторальної взаємодії на різних ієрархічних рівнях українського суспільства дозволяє сформулювати узагальнену модель державно-приватного партнерства, що базується на принципах синергії та

правонаступництва. Графічне представлення цієї моделі у сфері національної безпеки наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Модель державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки

На рис. 3.1 представлена модель державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки, яка включає ключові етапи, що реалізуються на різних управлінських рівнях:

- Концептуалізація та підготовка – передбачає формування концептуальних основ, принципів та умов взаємодії партнерів, спрямованих на узгодження інтересів усіх сторін і чітке визначення цілей співпраці;
- Реалізація проєкту – охоплює оперативні дії, необхідні для впровадження розроблених планів, включно з мобілізацією ресурсів, виконанням робіт, оперативним управлінням, моніторингом виконання та вирішенням поточних проблем;

– Оцінювання, узагальнення та масштабування – передбачає системний аналіз отриманого досвіду, визначення ефективних практик і їх впровадження на нових проектах на основі комплексної оцінки досягнутих результатів.

Ця модель характеризується циклічним підходом, де накопичений досвід реалізації проектів використовується як база для подальшого вдосконалення концептуальних засад та принципів співпраці між державою, приватним сектором і громадянським суспільством. Вона дозволяє вирішувати такі ключові завдання:

– чітке визначення ролей і обов'язків усіх учасників для забезпечення ефективного та стійкого розвитку суспільства, а також надання більш широкого простору для ініціатив приватного бізнесу;

– формування умов для реальної, взаємовигідної та ефективної співпраці між державою, приватним сектором і громадянським суспільством з метою досягнення синергетичного ефекту їх взаємодії.

Таким чином, запропонована модель закладає концептуальні основи державно-приватного партнерства, визначає внесок кожного учасника та якісні аспекти їх взаємодії у процесі прийняття управлінських рішень. Це також створює підґрунтя для формування тривимірної моделі залученості основних сторін у прийнятті рішень у сфері національної безпеки (рис. 3.2) [19]. У цій тривимірній моделі:

– вісь X відображає ступінь залученості держави як гаранта національної безпеки та головного розробника політики;

– вісь Y демонструє активність громадянського суспільства у формуванні та реалізації політики національної безпеки, забезпечуючи демократичний контроль і прозорість процесів;

– вісь Z характеризує участь приватного бізнесу з урахуванням його здатності до інновацій, ефективного управління ресурсами та капіталом для вирішення завдань національної безпеки.

Узагальнено, модель залученості учасників прийняття рішень у сфері національної безпеки виглядає так:

- X – держава;
- Y – громадянське суспільство;
- Z – приватний бізнес [19].

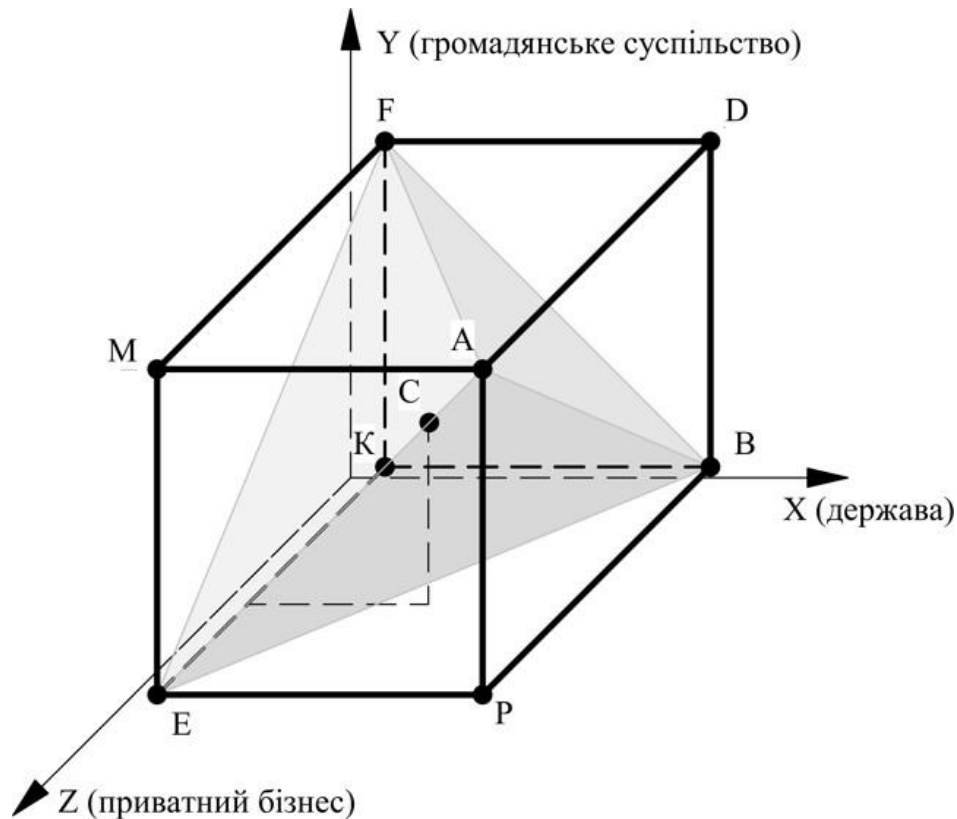


Рис. 3.2. Модель залученості ключових суб'єктів державно-приватного партнерства

За цією моделлю можна виділити 9 основних рівнів залученості ключових суб'єктів державно-приватного партнерства при значеннях від 1 до 10:

- A (10;10;10) – максимальна збалансована залученість усіх суб'єктів;
- B (10;1;1) – державне домінування;
- K (1;1;1) – повна бездіяльність;

- M (1;10;10) – суспільна або ринкова ініціатива;
- C (5;5;5) – збалансований, але не максимальний рівень замученості;
- D (10;10;1) – державно-громадське партнерство;
- E (1;1;10) – домінування приватного сектору;
- P (10;1;10) – без участі громадянського суспільства;
- F (1;10;1) – громадська самоорганізація [19].

Тривимірне представлення залученості основних учасників державно-приватного партнерства забезпечує низку практичних переваг:

- слугує конкретним інструментом для аналізу та управління складними взаємовідносинами між партнерами;
- демонструє, що національна безпека не є виключною компетенцією держави, а потребує активної участі бізнесу та відповідальності суспільства, що підвищує легітимність ухвалених рішень;
- підтверджує, що при збалансованому та високому рівні залученості всіх трьох сторін виникає синергетичний ефект, що дозволяє ефективніше протистояти сучасним, зокрема гібридним, загрозам національній безпеці;
- створює основу для формування політики стимулювання бізнесу до інвестицій у безпеку та активної участі громадянського суспільства у контролі й оцінці дій;
- полегшує аналіз динаміки взаємодії учасників, дозволяє виявляти проблемні зони та спрямовувати ресурси на досягнення оптимального рівня безпеки завдяки синергетичному партнерству.

Узагальнена модель державно-приватного партнерства зосереджена на організації діяльності, тоді як тривимірна модель залученості – на аналізі участі та оцінці ролі кожного учасника. Обидві моделі взаємопов'язані та розкривають сутність інституту державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки.

В умовах повномасштабної війни, коли національна безпека стає пріоритетом, а ресурси обмежені, Україні необхідне впровадження гнучких, інноваційних моделей державно-приватного партнерства, адаптованих до

високоризикових і швидкозмінних умов воєнного часу [41]. Такі моделі можуть поєднувати різні форми партнерства – концесії, операційні угоди, спільні підприємства – і включати механізми розподілу ризиків, відповідальності та прибутку у складних багатокomпонентних проєктах, зокрема через перегляд умов контрактів, гнучкі графіки фінансування та використання новітніх технологій.

Інноваційні підходи до фінансування та управління ризиками можуть передбачати:

- фонди венчурного капіталу з державною співфінансовою підтримкою;
- «зелені» облігації для проєктів подвійного призначення (безпека й екологія);
- краудфандинг для невеликих, але критично важливих ініціатив;
- розподіл ризиків між державою та приватним партнером, при якому держава частково бере на себе фінансовий ризик, отримуючи доступ до інновацій через успішні стартапи та включення їх у ланцюги постачання оборонного комплексу.

Зростання технологічного та інноваційного потенціалу державно-приватного партнерства пов'язане з підтримкою науково-дослідних робіт у приватному секторі, створенням інноваційних продуктів і рішень (нове озброєння, кіберзахист, розвідувальні технології, безпілотні системи, передові матеріали). Для цього застосовуються спільні грантові програми, інноваційні кластери та технопарки, державні й державно-приватні венчурні фонди, орієнтовані на стартапи, а також компанії з розробки інновацій для національної безпеки, що спрощує реалізацію проєктів.

На основі аналізу зазначених практик можна визначити ключові інноваційні підходи:

- спрощення та прискорення процедур державно-приватного партнерства для критично важливих проєктів через спеціальний

інноваційний фонд і програму з чіткими критеріями, спрощеними тендерами та прямими контрактами;

- впровадження інноваційних ваучерів і грантів для стартапів через відкриті конкурси (хакатони, акселератори) та експертну оцінку наукової обґрунтованості ідей;

- децентралізація виробництва через мережу дрібних і середніх підприємств, з географічним розподілом виробництва та централізованим контролем якості й логістики;

- створення інтегрованої національної системи кібербезпеки, яка об'єднує державні органи, приватні компанії та наукові установи, з координацією, обміном даними, моніторингом і підготовкою фахівців;

- забезпечення інфраструктурної стійкості через впровадження інноваційних рішень для критично важливої інфраструктури, спрощення дозвільних процедур, залучення інвестицій, використання новітніх технологій і міжнародних донорських коштів із страхуванням воєнних ризиків.

Реалізація таких підходів вимагає відповідної нормативно-правової бази, інституційної спроможності державних органів, культури довіри та прозорості, а також активізації міжнародного співробітництва для залучення фінансування та технологій. В умовах війни це є стратегічно важливими кроками для забезпечення національної безпеки та майбутнього України.

Таким чином, моделювання інноваційного розвитку публічного управління у сфері національної безпеки на засадах державно-приватного партнерства передбачає вдосконалення моделей співпраці з урахуванням тенденції до тристороннього партнерства, що посилює синергетичний ефект та формує нову парадигму національної безпеки у форматі «демократична держава – розвинутий приватний бізнес – сформоване громадянське суспільство». Це забезпечує узгодження інтересів усіх сторін і визначає оптимальні форми взаємодії та розподілу відповідальності, а інноваційний розвиток перетворює систему національної безпеки на більш технологічну,

гнучку та адаптивну до сучасних загроз на основі стратегічного бачення, змін у законодавстві та інституціях, а також готовності до експериментів і прийняття ризиків.

3.3. Прагматичні аспекти щодо створення необхідних умов для державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки в сучасній Україні

Стаття 1 Закону України «Про національну безпеку України» визначає національні інтереси країни як життєво важливі потреби особи, суспільства та держави. Реалізація цих інтересів є основою забезпечення суверенітету України, її сталого демократичного розвитку, а також створення безпечного середовища для життя та добробуту громадян [56]. Таке трактування підкреслює комплексний характер національних інтересів, охоплюючи безпекові, соціально-економічні та інтеграційні складові, які гарантують життєздатність та процвітання нації.

У науковому аспекті національна безпека України розглядається як система, що забезпечує самозбереження українського народу, сформованого в рамках незалежної держави. Вона виступає необхідною умовою для вільного розвитку нації та гарантує захист від різноманітних зовнішніх і внутрішніх загроз [7]. Таке визначення підкреслює стратегічне значення національної безпеки для стабільності держави та її здатності протистояти сучасним викликам.

Серед головних викликів сучасного геополітичного контексту України – консолідація суспільства задля забезпечення національної безпеки та ефективного використання всіх наявних ресурсів: людських, фінансових, матеріальних, інтелектуальних і технологічних. Відповіддю на ці виклики є модернізація чинного законодавства, зокрема, шляхом впровадження успішних практик взаємодії державного та приватного секторів, що враховують права та інтереси всіх учасників партнерства. Світовий досвід

державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки підтверджує ефективність такої взаємодії при реалізації масштабних проектів: від розвитку критичної інфраструктури до виробництва озброєнь і військової техніки, надання послуг у сфері безпеки, де синергія державного та приватного секторів забезпечує зміцнення обороноздатності та реалізацію стратегічних державних інтересів.

Важливо зазначити, що у більшості розвинених демократичних країн світу вирішення питань національної безпеки базується на концепції Whole-of-Society (усе суспільство) [71], а також на «синергетичному використанні спільних інноваційних ресурсів та управлінського досвіду для досягнення оптимальних результатів, які неможливі без такої взаємодії» [30]. У цьому контексті державно-приватне партнерство в Україні має визнаватися ключовим елементом гарантування національної безпеки, що закріплено у Стратегії національної безпеки та законах України «Про національну безпеку України» і «Про державно-приватне партнерство».

Для приватного сектору пріоритетними є сфери громадської безпеки та порядку, захисту критичної інфраструктури, кібербезпеки, протидії інформаційним загрозам, розвитку оборонно-промислового комплексу, а також запобігання й ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій та техногенних катастроф. Основні переваги приватного сектору в цій сфері полягають у «необмеженому залученні ресурсів, ефективному управлінні, високій оперативності, технічному та професійному потенціалі, що дозволяє державі делегувати відповідні повноваження на системній основі» [16].

Регламентування цих питань в Україні забезпечується низкою нормативних актів: постанови Кабінету Міністрів визначають порядок і процедури у сфері оборонного замовлення, виробництва, випробувань, забезпечення національної безпеки та обігу озброєння, а також діяльність науково-дослідних установ. Накази Міністерства оборони деталізують організацію випробувань озброєння, порядок виконання оборонного замовлення, положення щодо науково-дослідних установ та методики

розрахунку вартості життєвого циклу озброєння. Накази Головнокомандувача ЗСУ регламентують проведення дослідно-конструкторських робіт і випробувань озброєння безпосередньо у Збройних Силах України.

У сукупності ці нормативні документи демонструють комплексний підхід держави до регулювання оборонної сфери та забезпечення національної безпеки, деталізуючи процедури та положення для залучення приватного сектору через прямі закупівлі, співпрацю та волонтерські ініціативи, що сприяє ліцензуванню та постачанню компонентів приватними підприємствами.

Технологічні Сили України (ТСУ) запровадили портал, що відображає життєвий цикл озброєння та військової техніки [80], охоплюючи етапи: ідея – розробка – прототип – підготовка до виробництва – кодифікація чи прийняття на озброєння – серійне виробництво – забезпечення потреб – контрагування – навчання та сервісна підтримка – зворотний зв'язок і модернізація – зняття з експлуатації. Цей інструмент інтегрує технологічні, логістичні та регуляторні процеси, контролює якість і безпеку, аналізує потенційні ризики для армії та промисловості на кожному етапі та надає рекомендації щодо їх мінімізації.

Впровадження порталу дає можливість:

- систематизувати та візуалізувати проблемні аспекти розробки, виробництва та постачання озброєння;
- прогнозувати негативні наслідки для військових і виробників;
- розробляти конкретні заходи, включно з дорожньою картою реформування оборонно-промислового комплексу;
- формувати основу для державних рішень щодо вдосконалення політики оборонних закупівель і розвитку ВПК;
- підвищувати ефективність взаємодії армії, промисловості та держави, що є критично важливим у умовах повномасштабної війни.

Кожен етап життєвого циклу озброєння та військової техніки відкриває унікальні можливості для залучення всіх трьох ключових суб'єктів державно-приватного партнерства, включно з інститутами громадянського суспільства та засобами масової інформації. Останні виконують роль джерела зворотного зв'язку, контролера, захисника інтересів та навіть потенційного джерела фінансування. Громадянське суспільство, у свою чергу, здатне забезпечувати незалежну експертизу, здійснювати громадський контроль, адвокатувати зміни в законодавстві та сприяти впровадженню інноваційних рішень.

У світовій практиці аналітичні центри, експертні групи та стартапи активно залучаються до проведення незалежних досліджень, аналізу міжнародних тенденцій, формування рекомендацій щодо пріоритетних напрямів розробок, удосконалення технічного забезпечення, систематизації зворотного зв'язку, оцінки ефективності модернізації та формування рекомендацій для подальших закупівель та розробок.

У цьому контексті життєвий цикл озброєння та військової техніки потребує застосування тривимірної моделі державно-приватного партнерства на кожному його етапі. Лише за умов повноцінної інтеграції держави, приватного бізнесу та громадянського суспільства можливий інноваційний розвиток оборонно-промислового комплексу, здатного ефективно забезпечувати національну безпеку України.

Зарубіжний досвід показує ефективність оцінки життєздатності життєвого циклу озброєння та військової техніки шляхом розподілу ризиків за PESTLE-категоріями, що дозволяє не лише ідентифікувати проблеми, а й прогнозувати їх розвиток та розробляти превентивні заходи.

PESTLE-чинники – P (політичний), E (економічний), S (соціальний), T (технологічний), L (правовий), E (екологічний) – формують основу для аналізу на кожному етапі життєвого циклу:

- Ідея – відсутність чітких державних пріоритетів і стратегічних планів (P); ризик нецільових витрат (E); відсутність взаємодії зі збройними силами для отримання зворотного зв'язку (S);
- Розробка та виготовлення прототипу – технічне завдання не погоджується із військовим користувачем (L); ризик непридатного рішення (E); невідповідність прототипу реальним умовам експлуатації (T);
- Підготовка виробництва – недостатнє державне фінансування (E); відсутність чітких термінів постачання (L);
- Кодифікація та прийняття на озброєння – тривалі та непрозорі процедури (L); нестача законодавчих норм (P); високі інвестиційні ризики (E);
- Налагодження серійного виробництва – відсутність державних гарантій та фінансування (E); затримки через посередницькі закупівлі (S);
- Постачання у потребу – непрозорість формування потреби (L); відсутність механізмів постачання (P); непередбачуваний попит (E);
- Контрактування – затримки у підписанні угод, невизначеність умов (L); ризики оплати постачання (E);
- Навчання та сервісна підтримка – відсутність державного фінансування (E); недостатня підготовка військових до нової техніки (S);
- Зворотний зв'язок і модернізація – відсутність оцінки використання техніки (P); відсутність взаємодії з військовими для швидкої адаптації (T);
- Зняття з експлуатації – неефективне планування виробництва (E); відсутність державних планів щодо введення та утилізації техніки (P).

Таким чином, застосування PESTLE-аналізу до життєвого циклу озброєння та військової техніки є критично важливим для формування комплексного підходу до управління оборонно-промисловим комплексом, зниження ризиків, підвищення ефективності та забезпечення стабільності національної безпеки України в умовах постійних загроз і викликів.

У цьому контексті доцільним є проведення SWOT-аналізу типових проєктів державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки

України, що слугуватиме підґрунтям для стратегічного планування та всебічного оцінювання внутрішніх ресурсів і обмежень, а також зовнішніх чинників впливу (табл. 3.1).

Результати SWOT-аналізу дозволяють підкреслити, що ефективне вирішення завдань забезпечення національної безпеки України значною мірою залежить від створення уніфікованої системи стратегічного планування та прогнозування, яка інтегрує приватний сектор і громадянське суспільство у процес формування та реалізації оборонних стратегій. Такий підхід сприяє прозорості і передбачуваності процедур, стимулює приватних партнерів до інвестицій та інновацій, допомагає державі оптимально використовувати наявні ресурси, а громадянському суспільству – контролювати відповідність розробок реальним потребам, підзвітність та легітимність процесів.

У цих умовах сектор безпеки та оборони повинен розглядатися як інтегрований об'єкт для цілісного планування та прогнозування, що підтверджується положеннями Закону України «Про національну безпеку України», який передбачає безперервну взаємодію між державними органами, чітку координацію їхніх дій та активне залучення потенціалу громадянського суспільства.

Також у такому контексті доцільно посилити увагу на організації технічного оснащення оборонно-промислового комплексу щодо його спроможності до обробки та використанням великого масиву вихідних даних, їх аналізу та розрахунків. При цьому може бути корисною ієрархічна структура аналізу і оцінювання технічного оснащення оборонно-промислового комплексу (табл. 3.2) [19].

Стратегічний рівень прийняття рішень формується на рівні Президента України, затверджується Верховною Радою України та реалізується через Кабінет Міністрів України, робочі органи центральних органів виконавчої влади, наукові установи, аналітичні центри та підприємства.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз типових проєктів державно-приватного партнерства

Переваги	Недоліки
<p>Прискорення життєвого циклу проєктів завдяки застосуванню типових моделей</p> <p>Оптимізація ресурсних витрат на техніко-економічне обґрунтування та оцінювання завдяки стандартизації підходів</p> <p>Систематизація та управління ризиками завдяки типовим проєктам</p> <p>Формування прозорого та привабливого партнерського середовища завдяки сприятливому інформаційному полю</p> <p>Ефективність масштабування та мультиплікаційний ефект завдяки використанню апробованих типових рішень</p>	<p>Обмежене врахування унікальних потреб та локальних умов через недосконалість типових проєктів</p> <p>Ризик зниження інноваційності та альтернативних рішень через ефект обмеження стандартизацією</p> <p>Швидка втрата актуальності типових рішень через стрімкі технологічні зміни</p> <p>Недосконалість чинної нормативно-правової бази через відсутність політичної волі</p>
Можливості	Загрози
<p>Інтеграція передового міжнародного та національного досвіду завдяки типовим проєктам</p> <p>Подолання інерції та підвищення зацікавленості держслужбовців завдяки стимулюванню ініціативності та відповідальності</p> <p>Зростання інвестиційної привабливості та залучення капіталу завдяки зниженню ризиків і підвищенню прозорості</p> <p>Зміцнення довіри до державних інституцій завдяки прозорості та чітким правилам</p> <p>Системне вдосконалення процедур</p> <p>Забезпечення якісного зворотного зв'язку для адаптації завдяки збору інформації від кінцевих користувачів</p>	<p>Дефіцит кваліфікованих фахівців через відсутність освітньої політики</p> <p>Високі потенційні корупційні ризики через непрозорість процедур</p> <p>Нестабільність та/або відсутність системних програм підтримки через відсутність політичної волі</p> <p>Відсутність політичної волі та міжвідомчої координації через пасивність бізнесу та громадськості</p> <p>Негативний вплив зовнішніх чинників через геополітичну нестабільність, економічні кризи або зміни у міжнародному партнерстві</p>

Таблиця 3.2

Ієрархічна структура аналізу і оцінювання технічного оснащення

Ціль	Комплексне рішення		
	Стратегічні рішення	Воєнно-політичні рішення	Воєнно-економічні рішення
Стратегічний рівень	Стратегічні рішення	Воєнно-політичні рішення	Воєнно-економічні рішення
Оперативний рівень	Оперативні завдання	Військово-політичні завдання	Військово-економічні завдання
Тактичний рівень	Тактичні завдання	Завдання щодо воєнних і технічних спроможностей	Завдання щодо покращення економічних спроможностей

На цьому рівні рішення оформлюються у вигляді концепцій, стратегій, доктрин, програм, планів, а також міжнародних угод, що імплементуються через відповідні закони, укази, постанови та розпорядження, і далі реалізуються на оперативному рівні.

Оперативний рівень прийняття рішень формується безпосередньо Кабінетом Міністрів України та відповідними робочими органами, до яких належать підрозділи центральних органів виконавчої влади та підпорядковані їм структури, наукові та аналітичні установи, служби і центри. Рішення на цьому рівні оформлюються у формі концепцій, програм, проектів, планів, дорожніх карт і процесів та впроваджуються постановами, розпорядженнями, наказами, директивами та іншими нормативними актами.

Тактичний рівень прийняття рішень реалізується на рівні міністерств, відомств та регіональних органів влади і спрямований на конкретизацію заходів та ресурсного забезпечення.

Сучасні виклики України підкреслюють необхідність визначення рішень на кожному рівні ієрархії, зокрема щодо технічного оснащення оборонно-промислового комплексу, враховуючи потреби ЗСУ, приватного бізнесу (релокація виробництв) та громадянського суспільства (науково-освітній потенціал).

Практичне застосування такої ієрархічної моделі аналізу та оцінки технічного оснащення оборонно-промислового комплексу дозволяє ухвалювати комплексні рішення щодо формування загальної структури державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки та визначати конкретні завдання на всіх рівнях ієрархії. При цьому немає потреби у радикальних змінах у системі державного управління або чинній нормативно-правовій базі: рішення здійснюються шляхом використання наявних ресурсів та внесення відповідних розпоряджень органів державної влади у сфері національної безпеки та оборони.

Таким чином, практичні аспекти створення умов для розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України охоплюють:

- консолідацію суспільства для залучення всіх доступних людських, фінансових, матеріальних, інтелектуальних і технологічних ресурсів;
- комплексний державний підхід до регулювання оборонної сфери та забезпечення національної безпеки через деталізацію процедур і положень для активного залучення приватного сектору;
- впровадження концепції Технологічних Сил України щодо «життєвого циклу озброєння та військової техніки», що враховує технологічні, логістичні та регуляторні процеси, забезпечує контроль якості, безпеку та відповідність законодавству, аналізує можливі негативні впливи на армію та промисловість і надає рекомендації щодо їх нейтралізації;
- застосування тривимірної моделі державно-приватного партнерства на кожному етапі життєвого циклу через повноцінну інтеграцію держави, приватного бізнесу та громадянського суспільства;
- методичку розподілу ризиків за PESTLE-чинниками для констатації проблем, прогнозування їх розвитку та розробки превентивних заходів;
- використання SWOT-аналізу типових проєктів державно-приватного партнерства як інструменту стратегічного планування;
- організацію ієрархічної структури аналізу та оцінювання показників технічного оснащення оборонно-промислового комплексу для забезпечення координації та ефективності дій на всіх рівнях.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного кваліфікаційного дослідження було вирішено завдання щодо систематизації теоретичних основ публічного управління у сфері національної безпеки з урахуванням механізмів державно-приватного партнерства та визначення пріоритетних напрямів його розвитку, включно з практичними аспектами створення необхідних умов для ефективного функціонування державно-приватного партнерства у сучасній Україні.

Отримані під час дослідження результати дозволяють сформулювати наступні узагальнення, висновки та рекомендації:

1. Концептуальні підходи до публічного управління у сфері національної безпеки з позицій державно-приватного партнерства розглядають партнерство як комплекс взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, принципів, форм, моделей, інструментів та механізмів, спрямованих на досягнення спільних цілей. Його сутність розкривається через вирішення управлінських завдань на основі децентралізації діяльності та інтеграції ресурсів і інтересів різних суб'єктів управління як вертикально (між рівнями управління), так і горизонтально (між галузями економіки). Етапність розвитку державно-приватного партнерства, спрямованого на технологічний розвиток, посилення обороноздатності та забезпечення національної безпеки, демонструє економічну вигідність спільного використання ресурсів держави та приватного сектору, особливо в умовах інформаційного суспільства, коли важливо протидіяти гібридним загрозам, забезпечувати кібербезпеку та впроваджувати інноваційні технології. Динамічність і адаптивність механізмів партнерства стає ключовим фактором модернізації.

2. Успішні зарубіжні практики публічного управління у сфері національної безпеки свідчать про різноманітність підходів до державно-приватного партнерства. Кожна країна адаптує моделі залежно від власних економічних, політичних та соціальних умов, а також пріоритетів щодо

розвитку стратегічної інфраструктури, залучення інвестицій у воєнно-промисловий комплекс, впровадження інновацій, оптимізації логістики та підвищення рівня кібербезпеки [41].

3. Аналіз чинного законодавства у сфері національної безпеки вказує на відсутність прямих положень щодо реалізації механізмів державно-приватного партнерства, хоча на практиці вони широко застосовуються. Державно-приватне партнерство у цій сфері має комплексний характер і визначається рівнем розвитку організаційно-правових механізмів взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Тенденції розвитку публічного управління з використанням державно-приватного партнерства включають: вдосконалення нормативно-правового забезпечення; активне залучення приватного сектору до національної оборони; трансформацію концепції ведення війни через впровадження роботизованих платформ і нових технологій; інвестування у виробництво озброєння та розвиток людського і інтелектуального капіталу; запровадження освітніх програм з національної безпеки [56]. Умови воєнного стану впливають на доступність державних коштів, розвиток малого та середнього бізнесу у Defence-tech та Military-tech, співпрацю стартапів з державою і великими компаніями, кадрові виклики та потребу у чіткому правовому регулюванні інноваційних процесів.

4. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства як одного з чинників розвитку публічного управління у сфері національної безпеки включає: системно-синергетичний підхід до оцінки партнерства як цілісної системи; внесення змін до законодавчих актів для вдосконалення механізмів залучення приватних ресурсів; створення при Раді національної безпеки і оборони спеціалізованого агентства для координації, методологічної підтримки та контролю реалізації проєктів [41]. Моделювання інноваційного розвитку публічного управління у цій сфері базується на формуванні тристоронніх партнерських моделей «демократична держава – розвинутий приватний бізнес – сформоване громадянське

суспільство», що забезпечують синергетичний ефект співпраці, узгодження інтересів усіх сторін та оптимальний розподіл відповідальності.

5. Прагматичні аспекти створення необхідних умов для державно-приватного партнерства охоплюють: консолідацію суспільства для мобілізації людських, фінансових, матеріальних, інтелектуальних і технологічних ресурсів; комплексний державний підхід до регулювання оборони та безпеки; впровадження ідей Технологічних Сил України щодо «життєвого циклу озброєння та військової техніки», що враховує технологічні, логістичні та регуляторні процеси; використання тривимірної моделі державно-приватного партнерства на кожному етапі інтеграції держави, бізнесу та громадянського суспільства; застосування PESTLE-аналізу для прогнозування ризиків та розробки превентивних заходів; SWOT-аналіз типових проєктів; методика організації ієрархічного аналізу та оцінювання технічного оснащення оборонно-промислового комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов А. В. Мілітаризація органів державної влади України в системі забезпечення національної безпеки. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2023. № 6. С. 63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/11> (дата звернення 04.02.2026).
2. Білий В. І., Михальчук В. М. Основні напрями забезпечення національної безпеки держави. Інвестиції: практика та досвід № 17/2021. С. 92–98.
3. Бондаренко О. Г., Бабков Ю. П., Белай С.В. Підходи до запровадження елементів національної системи стійкості у діяльність органів державного і військового управління. Честь і закон. № 3 (86). 2023. С. 12–21. URL: <https://chiz.nangu.edu.ua/article/view/287029> (дата звернення 04.02.2026).
4. Бондаренко О., Кайдалов Р., Павлов В. Короткий аналіз діяльності з цивільно-військового співробітництва на сучасному етапі збройної агресії проти України. Честь і закон. № 3 (82). 2022. С. 22–28.
5. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2022 р., № 2 (76). С. 30–35.
6. Військовий стандарт 01.040.011 «Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління проектами». URL: https://www.mil.gov.ua/content/other/VST_command_progects.pdf (дата звернення 04.02.2026).
7. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : вибр. наук. праці. К. : НІСД, 2016. 528 с.
8. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / Валерій Михайлович Геєць ; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. НАН України. К., 2009. 864 с.

9. Горбулін В., Бадрак В. Національні моделі організації управління та розвитку воєнно-промислового комплексу: рекомендації для України. Центр міжнародної безпеки. URL: <https://analytics.intsecurity.org/modeli-organizatsii-upravlinnia-ta-rozvytku-vpk-ukrainy/> (дата звернення 04.02.2026).

10. Гордієнко С.Г., Доронін І.М. Стратегічне планування у сфері державної безпеки як прикладна проблема. Інформація і право. № 1(44)/2023. С. 16–17.

11. Гриценко Л. Л. Концептуальні засади державно-приватного партнерства. Вісник СумДУ. Серія : Економіка, 2012. №3, с. 52–59.

12. Громадянське суспільство України в умовах війни. Основні результати дослідження. Центр демократії та верховенства права. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/69> (дата звернення 04.02.2026).

13. Декларація про державний суверенітет України. Прийнята Верховною Радою Української РСР 16.07.1990 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text> (дата звернення 04.02.2026).

14. Держава та приватний сектор на захисті національної безпеки: від взаємодії до партнерства : аналіт. доп. / [О. Д. Маркеєва, Б. Л. Розвадовський]. Київ : НІСД, 2021. 72 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/block_markeeva_n.pdf (дата звернення 04.02.2026).

15. Дзяна Г. О., Дідич О. Р. Аналіз сучасних тенденцій розвитку державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. Національні інтереси України. 2025. № 4 (9). С. 734–748. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/22480/22450> (дата звернення 04.02.2026).

16. Дзяна Г. О., Дідич О. Р. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку сектору безпеки й оборони України у воєнний та пост воєнний періоди. Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України: матер. наук.-практ. конф. (28 квітня 2023 р., м. Львів). Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. С. 27–30.

17. Директива 2009/81/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 13

липня 2009 року про координацію процедур присудження певних робіт, поставок і послуг у сферах оборони та безпеки та про внесення змін до Директив 2004/17/ЄС та 2004 /18/ЄС. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32009L0081>. (дата звернення 04.02.2026).

18. Дідич О. Р. Основні проблеми оборонно-промислового комплексу та шляхи їх подолання. Ефективність державного управління. 2021. Вип. 2 (67), ч. 1. С. 54–66. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240242> (дата звернення 04.02.2026).

19. Дідич О. Р. Теоретико-методологічні засади моделей державно-приватного партнерства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2024. Т. 35 (74), № 2. С. 131–139. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/24.pdf (дата звернення 04.02.2026).

20. Дідич О. Р., Наумко М. М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах повномасштабного вторгнення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 118–123. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/20.pdf (дата звернення 04.02.2026).

21. Дідич О. Р., Наумко М. М. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2023. Т. 34 (73), № 6. С. 69–77. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/12.pdf (дата звернення 04.02.2026).

22. Жирохов М., Максимчук М. Зброя в приватних руках: як держава поступається бізнесу на ринку озброєнь. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/01/28/670441> (дата звернення 04.02.2026).

23. Залознова Ю. С., Петрова І. П., Трушкіна Н. В. Визначення змісту поняття «державно-приватне партнерство»: теоретичні засади. Економіка і суспільство. Випуск № 5 / 2016. С. 92–98.

24. Їжа М. М., Курносенко Л.В. Публічне управління в умовах викликів

воєнного стану. *Public Administration and Regional Development*, 2023, №19: С. 11–30. URL: 10.34132/pard2023.19.01 (дата звернення 04.02.2026).

25. Казакова Л. О. Національна безпека держави: понятійно-категорійний апарат. *Регіональні студії*, 2021. № 24. С. 12–13.

26. Кобко Є. В. Система суб'єктів публічної адміністрації в механізмі реалізації державної політики забезпечення національної безпеки України. *Прикарпатський юридичний вісник*. Випуск 4(25) том 2, 2018. С. 84–89.

27. Комарницька Г.О. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С.50–55.

28. Кондратов С. І. Про деякі актуальні проблеми розвитку державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури. Аналітична записка. Серія «Національна безпека», № 3/2019. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2019-08/ANALIT%20KONDRATOV%20NATIONAL%20SECURITY%20%23%203%202019.pdf> (дата звернення 1203.2026).

29. Конституція України : Основний Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення 1203.2026).

30. Косач І.А. Державно-приватне партнерство в контексті системно-синергетичної парадигми. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 2. С. 49–55.

31. Косович Б.А. Державно-приватне партнерство як один з важливих інструментів забезпечення цілей сталого розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. № 4 (30). С. 51–59.

32. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Модель державно-приватного партнерства як інструмент забезпечення інноваційної стійкості підприємств оборонно-промислового комплексу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* № 26, 2023. С. 73–78. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286987> (дата звернення 1203.2026)

33. Кравченко Т.К. Прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та

невизначеності. Вісник фінансового університету. 2016. № 4. С. 22 –31.

34. Кравчук М. Ю. Державно-приватне партнерство як важливий інструмент забезпечення національної безпеки держави. Юридичний науковий електронний журнал, 2024. № 5.

35. Круглов В. В. Інноваційні технології у державно-приватному партнерстві: досвід Європейського Союзу для України. Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 2. С. 75-89. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-75-89.7](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-75-89.7) (дата звернення 17.03.2026).

36. Кудінов С. С. Державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки – сучасний вимір для України. Південноукраїнський правничий часопис. 2023. № 4. С. 108-114. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/4/20.pdf> (дата звернення 17.03.2026).

37. Лойшин А. Аналіз поколінь війн згідно з концепціями технологічного та хвильового розвитку суспільства. Journal of Scientific Papers «Social Development and Security», Vol. 12, No. 2, 2022.

38. Маркеєва О. В., Розвадовський Б. М. Державно-приватне партнерство у забезпеченні національної безпеки в умовах гібридної війни. // Публічне адміністрування та національна безпека. 2023. № 2.

39. Маркеєва О. Д., Розвадовський Б. Л. Теоретичні підходи до державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки. Стратегічна панорама, №1, 2022. С. 42–50. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1.2022.04> (дата звернення 17.03.2026).

40. Масик М., Дмитренко Г. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. Наукові перспективи, № 12(30) 2022. С. 41–54.

41. Матвіїшин Є., Вершигора Ю. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. Демократичне врядування. 2022. Вип. 2 (30). С. 29–43.

42. Мех Ю. В. Державно-приватне партнерство в секторі безпеки України: основні принципи та форми. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 2022. Вип. 74(2). С. 224–231.

43. Мех Ю. В., Костенко В. Р., Самойлова А. Р. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства в секторі безпеки та напрями його запозичення для України. *Наука і техніка сьогодні*, № 1(29). 2024. С. 13–146.

44. Мех Ю. В. Досвід державно-приватного партнерства в секторі безпеки країн ЄС. *Правова позиція*, 2022. № 2 (35). С. 156–159.

45. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Випуск 2(54) 2022. С. 23–26.

46. Орлюк О. Military-tech стартапи: майбутнє починається сьогодні. *Економічна правда*. 05.04.2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/04/05/712085/> (дата звернення 17.03.2026).

47. Писаревський С. В. Організаційний механізм управління державно-приватним партнерством у логістичному забезпеченні сил безпеки. *Наукові перспективи*. 2022. № 2 (20). С. 170–180.

48. Писаренко Т. В. Аналіз світових технологічних трендів у військовій сфері: монографія / Т. Писаренко, Т. Кваша, Т. Гаврис та ін., за заг. редакцією Т.В.Писаренко. К.: УкрІНТЕІ, 2021. 110 с.

49. Покровська А.В., Ісакова Т.О. Державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки: досвід Великої Британії. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-01/cybersecurity-6ddd7.pdf> (дата звернення 17.03.2026).

50. Приватні розвідувальні компанії: іноземний досвід залучення приватного сектору до виконання завдань розвідки : аналіт. доп. / В. О. Паливода. Київ : НІСД, 2022. 20 с.

51. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. *Відомості Верховної Ради України*, 2011, № 38, ст. 384.

52. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. *Відомості Верховної Ради України*, 2013, № 1, ст. 1.

53. Про державно-приватне партнерство: Закон України №2404-VI від 01.07.2010р. (зі змінами та доповненнями; редакція від 07.07.2023р.). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T102404?an=266> (дата звернення 17.03.2026).

54. Про концесію: Закон України №155-IX від 03.10.2019р. (зі змінами; редакція від 31.03.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення 17.03.2026).

55. Про критичну інфраструктуру: Закон України № 1882-IX від 16 листопада 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення 17.03.2026).

56. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII (2469-19) зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 17.03.2026).

57. Про оборону України: Закон України № 1932-XII від 06.12.1991 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text125>

58. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05 жовтня 2017р. № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403.

59. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII (Редакція від 08.02.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 17.03.2026).

60. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення 17.03.2026).

61. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> (дата звернення 17.03.2026).

62. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 лютого 2020 року «Про основні показники державного оборонного замовлення на 2020 рік та 2021, 2022 роки»: Указ Президента України від 27 лютого 2020 року № 59/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/592020-32541> (дата звернення 17.03.2026).

63. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України» : Указ Президента України № 372/2021 від 20.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text> (дата звернення 17.03.2026).

64. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України від 25 березня 2021 р. № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text> (дата звернення 17.03.2026).

65. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки»: Указ Президента України від 16 лютого 2022 року т№ 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text> (дата звернення 17.03.2026).

66. Про рішення Ради національної безпеки України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14 вересня 2016 р. № 392/2020. Офіційний вісник України. 2020. № 75. Ст. 2377.

67. Про розвідку : Закон України від 17 вересня 2020 р. № 912-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-20#top> (дата звернення 17.03.2026).

68. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України №392/2020 від 14.09.2020. URL: https://zakon.ra_da.gov.ua/laws/show/392/2020 (дата звернення 17.03.2026).

69. Про схвалення Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України на період до 2028 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 р. № 442-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 17.03.2026).

70. Резнікова О. О. Проблеми планування у сфері національної безпеки України. Стратегічна панорама. № 1–2, 2020. С. 5–13.

71. Романюк Ю., Паливода В. Роль недержавних інституцій у зміцненні

сектору безпеки і оборони держави. Стратегічна панорама. 2020. № 1–2 URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Palyvoda_Volodymyr/Rol_nederzhavnykh_instytutsii_u_zmitsnenni_sektoru_bezpeky_i_oborony_derzhavy/ (дата звернення 17.03.2026).

72. Сальнікова О., Кушнір В., Процин І. Цивільно-військове співробітництво як елемент системи стратегічних комунікацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 7. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/3.pdf (дата звернення 17.03.2026).

73. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління: монографія / Саганюк Ф.В., Фролов В.С., Павленко В.І. та ін.; за ред. д.військ.н., проф. І.С. Руснака. К.: ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. 230 с.

74. Семенюк Ю.В. Застосування приватних військових компаній для забезпечення національних інтересів і безпеки держави. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління, Том 31 (70) № 2 2020. С. 230–235. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/38> (дата звернення 17.03.2026).

75. Сенченко Н.І. Найманці нової війни, або приватні військові компанії. Серія «Четверта світова Латентна Війна». Київ: КІТ, 2016. 224 с.

76. Серебряк С.В. Державно-приватне партнерство у сфері забезпечення кібербезпеки. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство», № 6, 2024. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/59.pdf> (дата звернення 17.03.2026).

77. Слюсаренко В.Є. Моделі тристороннього партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства. Економіка та управління підприємствами, 2016. Випуск 1(117). С. 97–100. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20161\(117\)/sep20161\(117\)_097_SlyusarenkoV.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20161(117)/sep20161(117)_097_SlyusarenkoV.pdf) (дата звернення 17.03.2026).

78. Смолянчук В. Національна безпека незалежної України: досягнення сутності. Політичні дослідження, №1, 2021. С. 163–186.

79. Танчак Х. Стан напрямку military-tech в Україні: виклики та перспективи 21 січня 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-napryamku-military-tech-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi> (дата звернення 17.03.2026).

80. Технологічні Сили України. Офіційний сайт. URL: <https://techforce.in.ua/>. (дата звернення 17.03.2026).

81. Титаренко С.С., Федчиняк А.О. Громадянське суспільство та збройні сили України: правові аспекти взаємодії в умовах гібридної війни. Вісник пенітенціарної асоціації України, 2021 / № 3(17). С. 137–147.

82. Хома Н. М. Національна стійкість: зміст та стратегія забезпечення в умовах війни та повоєнного відновлення. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія, 2024, № 38. С. 119–128.

83. Ярова М. Чого досяг український defence-tech за 3 роки. 2025. URL: <https://scroll.media/2025/02/21/chogo-dosyag-ukrayinskyj-defence-tech-za-3-roky-1-500-vyrobnykiv-%E2%82%B413-mlrd-v-grantah/> (дата звернення 17.03.2026).

84. Directive (EU) 2016/1148 of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32016L1148> (Last accessed: 09.02.2026).

85. Dzyana H., Pasichnyk V., Harmash YE., Didych O., Naumko M. The system for ensuring the information security of the organization in the context of covid-19 based on public-private partnership. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 19–24. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.4> (Last accessed: 09.02.2026).

86. Soroka, L., Danylenko, A., Sokiran, M., Levchenko, D., & Zubko, O. Public-private collaboration for national security: challenges and opportunities. *Amazonia Investiga*, 2023. № 12 (70), P. 43–50. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.70.10.4> (Last accessed: 09.02.2026).

87. The UK Cyber Security Strategy Protecting and promoting the UK in a digital world URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a78a991ed915d04220645e2/uk-cyber-security-strategy-final.pdf>

(Last accessed: 09.02.2026).

88. The World Bank. Private participation in infrastructure (PPI). 2022 Annual report. URL: <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI-2022-Annual-Report.pdf>

89. Top 10 Military Technology Trends & Innovations for 2022 URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-military-technology-trends-2022/>(Last accessed: 09.02.2026).

90. Yemanov V., Dzyana H., Dzyanyi N., Dolinchenko O., Didych O. Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity. International Journal of Safety and Security Engineering (IJSSE). 2023. Vol. 13, No. 1. P. 81–88. URL: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130109> (Last accessed: 09.02.2026).