

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра права, національної безпеки та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ
ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ З БІЗНЕСОМ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Виконав студент 2 курсу,

групи ППГЗ-2-24

Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»

Освітньо-професійної програми

«Публічна політика та управління в
умовах гібридних загроз»

_____ Петро МАЙСТРУК

Науковий керівник роботи:

доктор юридичних наук, професор

_____ Лариса ВЕЛИЧКО

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	9
1.1 Теоретичні аспекти взаємодії органів влади з бізнесом в умовах надзвичайних ситуацій.....	9
1.2 Зарубіжний досвід організації державно-приватної взаємодії в умовах криз і воєнних конфліктів	17
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ УКРАЇНИ З БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	28
2.1 Правові та інституційні механізми взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом в Україні.....	28
2.2 Аналіз практичного досвіду реалізації програм підтримки підприємництва: регіональний аспект.....	35
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УКРАЇНІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	42
3.1 Оцінка ефективності трансформаційних змін у системі взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом	42
3.2 Концептуальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні в післявоєнний період.....	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року стало безпрецедентним викликом для економіки України та системи державно-приватної взаємодії органів влади з бізнесом. В умовах воєнного стану традиційні механізми співпраці центральних органів виконавчої влади з бізнесом виявилися неефективними, що потребувало швидкої та масштабної трансформації системи державно-приватного партнерства. Український бізнес опинився перед загрозою повного колапсу: руйнування виробничих потужностей, розрив логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту, масова міграція населення та мобілізація працівників створили екстремальні умови функціонування підприємств.

Органи виконавчої влади вимушені були оперативно реагувати на кризу, запроваджуючи надзвичайні заходи підтримки бізнесу: податкові пільги, регуляторні послаблення, пряму фінансову допомогу, спрощення адміністративних процедур. Водночас воєнний стан вимагав посилення державного контролю у критичних сферах економіки, забезпечення безперебійного функціонування оборонно-промислового комплексу та критичної інфраструктури. Така дихотомія між необхідністю лібералізації для підтримки бізнесу та потребою посилення державного регулювання в інтересах безпеки зумовила складну трансформацію системи державно-приватної взаємодії.

Слід зазначити, що трансформація відбувалася хаотично, в умовах екстремального часового тиску, без можливості ретельного планування та оцінки наслідків. Відсутність єдиної стратегії, координації між різними відомствами, нерівномірний доступ бізнесу до підтримки в різних регіонах створювали додаткові ризики та знижували ефективність антикризових заходів. Три з половиною роки воєнного стану продемонстрували як успішні практики адаптації системи державно-приватної взаємодії, так і критичні недоліки, що

потребують системного аналізу та усунення.

Актуальність даного дослідження обумовлена нагальною потребою узагальнення унікального досвіду трансформації державно-приватної взаємодії в умовах воєнного стану, виявлення ефективних механізмів підтримки бізнесу та розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи співпраці влади та бізнесу. Результати дослідження є необхідними не лише для підвищення економічної стійкості країни в поточних умовах, але й для формування ефективної моделі державно-приватного партнерства у післявоєнний період відбудови, коли співпраця держави та бізнесу стане критично важливою для відновлення економіки.

Стан наукової розробки проблеми. Проблематика державно-приватної взаємодії є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців, однак комплексні дослідження трансформації механізмів взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом саме в умовах воєнного стану залишаються фрагментарними. Теоретичні засади державно-приватного партнерства розроблено у працях Н.М. Ткаченко, І.В. Запатріної, які досліджували інституційні механізми взаємодії влади та бізнесу. Питання економічної політики держави в умовах кризи вивчали О.І. Амоша, В.П. Вишневський, які аналізували антикризові заходи та державну підтримку підприємництва. Регуляторну політику та дерегуляцію досліджували Т.М. Кравцова, А.П. Павлова, які обґрунтували необхідність спрощення регуляторних процедур для бізнесу.

Міжнародний досвід державної підтримки бізнесу в кризових умовах узагальнено у працях зарубіжних дослідників: Mariana Mazzucato (роль держави в інноваційній економіці та підприємницькій державі), Dani Rodrik (промислова політика та економічний розвиток), Erik Berglöf (інституційні реформи в країнах з перехідною економікою), Philippe Aghion (інновації та економічне зростання), Joshua Aizenman (фіскальна політика в умовах криз).

Практики післяконфліктної економічної відбудови досліджували Paul Collier, Ricardo Hausmann, які проаналізували механізми мобілізації приватних

інвестицій для відновлення економіки після конфліктів.

Попри значну кількість досліджень окремих аспектів проблематики, практично відсутні дослідження, які узагальнюють український досвід антикризових заходів підтримки бізнесу, оцінюють їх ефективність та пропонують науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації системи державно-приватної взаємодії з урахуванням потреб післявоєнної відбудови. Цим обумовлений вибір теми даного дослідження.

Метою роботи є комплексний аналіз трансформації механізмів взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом в умовах воєнного стану та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо стратегічної оптимізації системи державно-приватного партнерства для забезпечення економічної стійкості та післявоєнної відбудови України.

Для досягнення поставленої мети визначено *наступні завдання:*

- узагальнити теоретико-концептуальні засади державно-приватної взаємодії, уточнити термінологічний апарат та розкрити роль публічної політики у забезпеченні економічної стійкості в умовах надзвичайних ситуацій;
- дослідити міжнародний досвід державної підтримки бізнесу в кризових умовах та післявоєнній економічній відбудові проаналізувавши практики різних країн;
- охарактеризувати інституційну систему взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом в Україні, визначити структуру, повноваження та координацію відповідальних органів;
- вивчити практики та інструменти державної підтримки бізнесу, запроваджені органами виконавчої влади України на рівні регіону протягом 2022-2025 років;
- оцінити ефективність трансформаційних змін у системі взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом та виявити ключові проблеми функціонування механізмів державно-приватного партнерства;
- розробити стратегічні пріоритети та концептуальні засади розвитку державно-приватного партнерства у післявоєнний період відбудови України.

Об'єктом дослідження є система взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом в Україні.

Предметом дослідження є трансформація механізмів взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, застосування яких здійснювалося відповідно до специфіки кожного етапу дослідження.

У першому розділі застосовано *метод термінологічного аналізу* для уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження, *метод теоретичного узагальнення* для систематизації наукових підходів до розуміння державно-приватної взаємодії, *системний підхід* для дослідження взаємопов'язаних елементів системи, *компаративний метод* для порівняльного аналізу міжнародного досвіду державної підтримки бізнесу в кризових умовах та *метод кейс-стаді* для поглибленого аналізу конкретних прикладів успішних практик післявоєнної економічної відбудови.

У другому розділі використано *інституційний аналіз* для дослідження формальних та неформальних інститутів державно-приватної взаємодії, *структурно-функціональний аналіз* для визначення ролей та функцій центральних органів виконавчої влади, *нормативно-правовий аналіз* для вивчення законодавчої бази державно-приватного партнерства, *метод документального аналізу* для вивчення офіційних документів та звітів органів влади, *статистичний метод* для аналізу даних про стан економіки та ефективність програм державної підтримки, *метод моніторингу* для відстеження діяльності органів виконавчої влади у період 2022-2025 років та *метод експертних інтерв'ю* для збору первинної інформації від практиків.

У третьому розділі застосовано *проблемно-орієнтований аналіз* для виявлення та систематизації ключових викликів, *SWOT-аналіз* для комплексної оцінки сильних і слабких сторін трансформованої системи, *метод експертних оцінок* для оцінювання ефективності інструментів державної підтримки, *метод*

багатокритеріального оцінювання для комплексної оцінки ефективності програм підтримки, *метод стратегічного планування* для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи державно-приватного партнерства, *метод моделювання* для розробки концептуальної моделі розвитку у післявоєнний період, *метод прогнозування* для визначення перспективних тенденцій розвитку економіки та *метод системного синтезу* для формулювання комплексу взаємопов'язаних стратегічних рекомендацій.

Застосування зазначених методів у сукупності дозволило забезпечити всебічність та об'єктивність дослідження трансформації механізмів взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають конкретне практичне застосування у декількох ключових сферах.

У науково-дослідній сфері матеріали роботи формують теоретичну основу для подальших наукових досліджень механізмів державно-приватної взаємодії в системі публічного управління. Узагальнений досвід трансформації державно-приватної взаємодії в умовах повномасштабного вторгнення становить емпіричний матеріал для наукового аналізу антикризового управління економікою, а проведений аналіз міжнародного досвіду доповнює наукове розуміння різних підходів до державної підтримки бізнесу в кризових умовах.

У практичній діяльності державних органів результати дослідження надають аналітичну основу при розробці та вдосконаленні стратегічних документів з питань економічної політики та державно-приватного партнерства. Центральні органи виконавчої влади отримують конкретні практичні рекомендації при вдосконаленні механізмів підтримки бізнесу, а виявлені проблеми координації між різними відомствами дозволяють органам влади цілеспрямовано зосередити зусилля на усуненні конкретних інституційних недоліків через створення ефективних координаційних механізмів.

У навчальному процесі матеріали дослідження можуть бути інтегровані закладами вищої освіти при викладанні дисциплін «Публічне управління та адміністрування», «Державно-приватне партнерство», «Економічна політика

держави», «Антикризове управління», « Публічне управління на деокупованих територіях», доповнюючи їх актуальними українськими кейсами.

Результати дослідження можуть бути включені до програм підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, зокрема для фахівців у сфері економічної політики та регуляторної діяльності. Матеріали роботи можуть бути використані при підготовці навчально-методичних посібників, монографій, наукових статей з проблематики державно-приватного партнерства, при розробці нових освітньо-професійних програм магістрів публічного управління та адміністрування.

Аналіз кейсів антикризової підтримки бізнесу може бути використаний у навчальному процесі як практичний матеріал для вивчення сучасних викликів економічного управління на конкретних прикладах українського досвіду.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інституту державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, отримали схвальні відгуки та можуть бути використані в подальшому в науковій та навчальній діяльності кафедри.

РОЗДІЛ 1

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1 Теоретичні аспекти взаємодії органів влади з бізнесом в умовах надзвичайних ситуацій

Сучасні виклики глобального розвитку, породжені природними катастрофами, пандеміями, воєнними конфліктами та економічними потрясіннями, формують принципово нову парадигму публічного управління, зорієнтовану на швидку адаптацію та мобілізацію ресурсів. В умовах надзвичайних ситуацій традиційні управлінські механізми, що демонструють ефективність у стабільний період, потребують радикальної трансформації для відповіді на динамічні зміни зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває проблематика взаємодії центральних органів виконавчої влади з приватним сектором, оскільки саме синергія державних ресурсів та підприємницької ініціативи здатна забезпечити результативне подолання кризових явищ.

Історичний досвід показує, що країни, які змогли оперативно налагодити ефективну співпрацю з бізнесом, демонстрували значно кращі показники стійкості економіки та швидшого відновлення після криз [36]. Реформування публічного управління в умовах воєнного часу набуває особливої актуальності, оскільки потребує врахування не лише економічних, але й безпекових та соціальних аспектів [33].

Концептуальні основи взаємодії органів влади з бізнесом у кризових умовах базуються на міждисциплінарному синтезі теорій державно-приватного партнерства, антикризового менеджменту та інституційної економіки, що дозволяє комплексно осмислити механізми такої співпраці. Овчарук Е. визначає

механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства як складну систему методів, засобів, інструментів та принципів, залучення яких дозволяє побудувати суб'єкт-об'єктні відносини на основі взаємовигідної співпраці [40]. Дубель М. та Пашенко А., досліджуючи методологічні засади державно-приватного партнерства у процесі соціально-економічного відновлення України, підкреслюють, що в умовах сучасних викликів така взаємодія виступає ключовим інструментом діалогу між державою та економічним сектором [28]. Петруха Н.М. наголошує на особливому значенні публічно-приватного партнерства для відновлення інфраструктури та створення основ для майбутнього економічного зростання в умовах війни, що робить цю тематику критично важливою для України [43].

Теоретичний аналіз наукової літератури дозволяє виокремити три провідні підходи до розуміння сутності державно-приватної взаємодії в кризових умовах, кожен з яких висвітлює різні аспекти цього складного феномену. *Інституційний підхід* розглядає таку взаємодію як систему формальних та неформальних інститутів, що регулюють відносини між державою та бізнесом у ситуаціях високої невизначеності, наголошуючи на важливості правових норм та організаційних структур [21]. *Функціональний підхід* акцентує увагу на конкретних механізмах та інструментах співпраці, спрямованих на досягнення спільних антикризових цілей, зокрема на фінансових, регуляторних та інформаційних інструментах підтримки бізнесу [63]. *Процесний підхід* визначає державно-приватну взаємодію як динамічний процес узгодження інтересів різних стейкхолдерів в умовах обмежених ресурсів та дефіциту часу, підкреслюючи важливість оперативної комунікації та гнучкості.

На нашу думку, найбільш продуктивним є інтегративний підхід, який поєднує сильні сторони кожної концепції та дозволяє комплексно осмислити багатовимірність антикризової взаємодії.

Критичним аспектом державно-приватної взаємодії в надзвичайних ситуаціях є розподіл ризиків між публічним та приватним секторами, що становить основу для побудови довгострокових партнерських відносин.

Міжнародні дослідження переконливо демонструють, що ефективне управління ризиками в умовах глобальних криз вимагає інноваційних підходів до розподілу відповідальності, створення компенсаційних механізмів та застосування багатокритеріальних методів прийняття рішень [70].

Досвід країн Європейського Союзу та США показує важливість адаптації механізмів державно-приватного партнерства до специфіки кризових ситуацій, що вимагає гнучкості регуляторних підходів [1]. Сучасні дослідження підкреслюють, що критичні стратегії управління ризиками в операціях державно-приватного партнерства мають враховувати вразливість інфраструктурних проєктів до різноманітних загроз [6]. При цьому виникає фундаментальний парадокс: з одного боку, бізнес потребує захисту від надмірних ризиків для збереження функціональності та конкурентоспроможності, з іншого,- надмірна державна підтримка може породжувати моральний ризик та знижувати стимули до ефективного менеджменту. Вирішення цього парадоксу вимагає ретельного калібрування механізмів підтримки, що забезпечують баланс між захистом бізнесу та збереженням його мотивації до оптимізації діяльності.

Специфіка взаємодії органів влади з бізнесом під час надзвичайних ситуацій характеризується низкою унікальних ознак, що суттєво відрізняють її від стандартних форм співпраці в мирний час. По-перше, спостерігається драматичне скорочення часу на прийняття управлінських рішень, що вимагає створення механізмів швидкого реагування та оперативної комунікації без втрати якості аналізу ситуації та прогнозування наслідків [26].

По-друге, виникає потреба в нестандартних формах мобілізації ресурсів, включаючи застосування механізмів тимчасової конверсії виробничих потужностей для задоволення критичних потреб суспільства, що вимагає гнучкості регуляторних норм [25]. По-третє, змінюється традиційний баланс між регуляторною функцією держави та необхідністю надання бізнесу додаткових свобод для оперативної адаптації, що створює виклик для підтримання законності при збереженні ефективності. По-четверте, зростає значення

неформальних зв'язків та довіри між представниками влади та бізнесу, оскільки формальні процедури часто не встигають за темпом змін. Міжнародні дослідження підтверджують важливість розвитку стійких спільнот через державно-приватне партнерство, особливо в контексті управління надзвичайними ситуаціями та кризами [2].

На основі синтезу сучасних наукових досліджень та практичного досвіду можна систематизувати основні принципи побудови ефективної взаємодії органів влади з бізнесом в умовах надзвичайних ситуацій:

1) принцип оперативності та гнучкості, тобто здатність швидко адаптувати механізми взаємодії до змінюваних умов зовнішнього середовища, мінімізуючи бюрократичні процедури без втрати контролю над дотриманням критичних стандартів безпеки та якості, що особливо важливо в умовах воєнного стану;

2) принцип взаємовигідності, а саме забезпечення балансу інтересів держави та бізнесу, де держава отримує необхідні ресурси, послуги та підтримку в досягненні суспільних цілей, а бізнес,- доступ до підтримки, пільг та нових можливостей для розвитку в складних умовах;

3) принцип прозорості та підзвітності, тобто відкритість процесів прийняття рішень та чітка система моніторингу виконання зобов'язань, що особливо важливо в умовах, коли можливості для корупції та зловживань зростають через послаблення контрольних механізмів;

4) принцип солідарної відповідальності, а саме спільне несення відповідальності за результати антикризових заходів, що мотивує всіх учасників до максимальної ефективності та запобігає перекладанню провин у випадку невдач;

5) принцип інклюзивності, що включає залучення широкого кола стейкхолдерів, включно з малим та середнім бізнесом, громадські організації та експертне співтовариство для формування комплексного розуміння проблем та пошуку оптимальних рішень;

6) принцип стійкості та сталості, тобто орієнтація на довгострокові

наслідки партнерства та його внесок у сталий розвиток, що підкреслюється сучасними концепціями державно-приватного партнерства як драйвера сталого розвитку [3].

Важливим теоретичним питанням залишається типологізація форм державно-приватної взаємодії в кризових умовах, що дозволяє структурувати різноманітні практики співпраці. На основі аналізу міжнародного досвіду та українських реалій можна виокремити наступні основні моделі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Типологія форм державно-приватної взаємодії в умовах надзвичайних ситуацій

<i>Форма взаємодії</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Приклади застосування</i>
Контрактна модель	Укладання тимчасових контрактів на постачання критичної продукції або надання послуг	Чіткість зобов'язань, швидкість реалізації, юридична визначеність	Обмежена гнучкість, ризик недобросовісного виконання	Постачання медичного обладнання під час пандемії COVID-19, військові поставки в Україні
Партнерська модель	Створення спільних координаційних органів для управління кризовими процесами	Синергія ресурсів, розподіл ризиків, довгострокова орієнтація	Складність узгодження інтересів, потреба в часі на координацію	Відновлення інфраструктури, програми економічного розвитку регіонів
Регуляторна модель	Тимчасове послаблення або адаптація регуляторних вимог для підтримки бізнесу	Швидка реакція, мінімальні бюджетні витрати, стимулювання адаптації	Ризик зловживань, складність контролю, можливі негативні ефекти	Спрощення дозвільних процедур в Україні в умовах воєнного стану
Фінансова модель	Надання державної фінансової підтримки через гранти, пільгові кредити, гарантії	Пряма підтримка підприємств, збереження робочих місць	Високе бюджетне навантаження, ризик нецільового використання	Програми «Доступні кредити 5-7-9%», грантова програма «Власна справа»
Інформаційно-консультаційна модель	Створення платформ для обміну інформацією,	Низька вартість, широке охоплення, масштабованість	Обмежений прямий вплив на результат	Цифрові платформи «Дія.Бізнес», онлайн-

	надання консультаційної підтримки			консультації та вебінари
--	---	--	--	-----------------------------

Джерело: розробка автора.

Представлена типологія демонструє різноманіття підходів до організації взаємодії органів влади з бізнесом в кризових умовах, кожен з яких має свою сферу оптимального застосування. Аналітичний розгляд показує, що найбільш ефективні результати досягаються при комбінованому застосуванні різних моделей, адаптованих до специфіки конкретної надзвичайної ситуації та етапу кризового циклу.

Так, контрактна модель забезпечує оперативність у вирішенні невідкладних потреб, особливо на початковій стадії кризи, коли потрібні швидкі рішення. Партнерська модель створює основу для довгострокової співпраці та системного вирішення складних проблем на етапі стабілізації та відновлення. Регуляторна та фінансова моделі відповідають за створення сприятливого середовища для збереження та розвитку бізнесу протягом усього кризового періоду. Інформаційно-консультаційна модель забезпечує координацію дій та обмін кращими практиками з мінімальними фінансовими витратами.

Регуляторна та фінансова моделі відповідають за створення сприятливого середовища для збереження та розвитку бізнесу протягом усього кризового періоду. Інформаційно-консультаційна модель забезпечує координацію дій та обмін кращими практиками з мінімальними фінансовими витратами. Український досвід 2022-2024 років демонструє ефективність саме комбінованого підходу, коли одночасно застосовувалися спрощення регуляторних процедур, програми фінансової підтримки та цифрові платформи для комунікації з бізнесом.

Особливого значення в теоретичному осмисленні державно-приватної взаємодії набуває концепція реляційного управління, яка акцентує увагу на якості відносин між учасниками партнерства понад формальні контрактні механізми. В умовах високої невизначеності, характерної для кризових ситуацій,

формальні угоди часто виявляються недостатніми або неможливими до виконання через непередбачувані обставини, що змушує учасників спиратися на неформальні домовленості та взаємну довіру. У такому контексті ключову роль відіграє рівень довіри між державою та бізнесом, який формується через послідовну демонстрацію прозорості, виконання зобов'язань та готовності до діалогу навіть у найскладніших ситуаціях.

Українські дослідники наголошують, що дефіцит довіри між владою та бізнесом є одним з ключових викликів для ефективного антикризового управління в Україні, що вимагає цілеспрямованих зусиль з боку обох сторін для її відновлення [17]. Дослідження показують, що проблеми фінансування підприємств в умовах воєнного стану значною мірою пов'язані саме з недостатнім рівнем довіри між учасниками ринку та необхідністю посилення фінансового управління в системах кризового реагування [64]. Міжнародний досвід підкреслює важливість розвитку механізмів державно-приватного партнерства для зміцнення національного фінансового управління та систем кризового реагування [8].

Дослідження українських науковців підкреслюють специфіку антикризового управління в умовах воєнного стану, яка полягає у необхідності одночасного вирішення завдань оборони та підтримки економічної активності. Зокрема, Михайлова Є. та Михайлов С. наголошують, що успішне антикризове управління вимагає не лише економічних інструментів, але й активної комунікації зі зацікавленими сторонами, що дозволяє забезпечити спільне розуміння ситуації та отримати підтримку у пошуку рішень [36]. Ліхарчук Н. визначає антикризове управління як систему заходів превентивного та реактивного характеру, спрямованих на запобігання ускладненням та забезпечення стабільності держави в критичних умовах [34].

Український контекст додає специфічні виміри до теоретичного осмислення державно-приватної взаємодії, пов'язані з необхідністю підтримки економіки в умовах тривалого воєнного стану, масштабних руйнувань інфраструктури, енергетичних атак та міграційних процесів, що створює

унікальні виклики для державного управління.

Значний внесок у розуміння специфіки державно-приватної взаємодії в кризових умовах вносить теорія стійкості (resilience theory), яка розглядає здатність соціально-економічних систем до адаптації та відновлення після шоків різної природи [68]. З позицій цієї теорії, ефективна взаємодія органів влади з бізнесом повинна не лише забезпечувати реагування на поточну кризу, але й сприяти підвищенню загальної стійкості економіки до майбутніх викликів через структурні зміни [35].

Сучасний дослідницький ландшафт державно-приватного партнерства, проаналізований за допомогою передових методів машинного навчання, підтверджує ключову роль PPP у гармонізації цілей публічної політики з гнучкістю приватного сектору, особливо в контексті створення стійкої до катастроф інфраструктури та вирішення викликів швидкої урбанізації [12]. Це передбачає інвестиції в розвиток критичної інфраструктури, диверсифікацію постачальницьких ланцюгів, розвиток інноваційного потенціалу та підготовку кваліфікованих кадрів для управління в умовах невизначеності.

Останні дослідження підкреслюють важливість інтеграції стійкості та управління кризами через державно-приватне партнерство для забезпечення сталості розвитку [5]. Застосування цієї теорії до української ситуації показує, що ефективна державно-приватна взаємодія в умовах війни має будувати не лише механізми виживання, але й закладати основи для майбутнього конкурентоспроможного розвитку економіки. Міжнародні дослідження демонструють, що побудова рамкових механізмів стійкого державно-приватного партнерства вимагає врахування множинних факторів ризику та системного підходу до управління невизначеністю [4].

Резюмуємо: Теоретичний аналіз проблематики взаємодії органів влади з бізнесом в умовах надзвичайних ситуацій демонструє складність та багатовимірність цього феномену, що потребує інтегративного підходу до осмислення та практичної реалізації. Ефективна взаємодія базується на поєднанні різних моделей (від контрактних до партнерських, від регуляторних

до фінансових), кожна з яких має свої переваги та обмеження залежно від контексту та етапу кризи.

Ключовими принципами такої взаємодії є оперативність, взаємовигідність, прозорість, солідарна відповідальність, інклюзивність та орієнтація на сталий розвиток, реалізація яких вимагає зрілих інституцій та культури довіри між державою та бізнесом.

Теоретичні підходи (інституційний, функціональний, процесний) доповнюють один одного, створюючи цілісне розуміння механізмів державно-приватного партнерства. Водночас існує низка викликів, пов'язаних з асиметрією інформації, конфліктом інтересів, управлінням ризиками та необхідністю забезпечення стійкості партнерських відносин, які потребують постійної уваги при проектуванні систем антикризового управління.

Для України особливо актуальним є розвиток довіри та побудова стійких партнерських відносин як основи для ефективної кризової взаємодії та післявоєнного відновлення.

1.2 Зарубіжний досвід організації державно-приватної взаємодії в умовах криз і воєнних конфліктів

Вивчення зарубіжного досвіду організації державно-приватної взаємодії в кризових умовах має фундаментальне значення для формування ефективних механізмів публічного управління в Україні, особливо в контексті триваючої війни та перспектив післявоєнного відновлення.

Національний інститут стратегічних досліджень констатує, що інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану потребують системного вивчення міжнародних практик для їх адаптації до українських реалій [39]. Програма розвитку ООН в Україні наголошує на необхідності комплексного підходу до оцінки впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства, що

актуалізує завдання аналізу глобального досвіду антикризового управління [57].

Дослідження успішних глобальних практик державно-приватного партнерства дозволяє виокремити ключові стратегії ефективних фінансових колобарацій між державою та приватним сектором, які можуть бути адаптовані до різних національних контекстів [11]. Систематизація зарубіжних практик дозволяє виокремити як успішні моделі взаємодії держави з приватним сектором, так і типові помилки, яких доцільно уникати при формуванні національної антикризової політики.

Протягом останніх двох десятиліть світова економіка пережила кілька масштабних криз, які стали випробуванням для систем державно-приватного партнерства різних країн. Глобальна фінансова криза 2008 року та пандемія COVID-19 продемонстрували як вразливість традиційних механізмів взаємодії до екстраординарних шоків, так і потенціал адаптації цих механізмів до кризових умов.

Дослідження Castelblanco G., Guevara J. та Mendez-Gonzalez P., присвячене управлінню кризами в державно-приватному партнерстві, виявило, що країни з розвиненими інституційними механізмами співпраці демонстрували значно кращі результати в подоланні наслідків криз порівняно з країнами, де така взаємодія була епізодичною та фрагментованою. Автори виокремили шість ключових дослідницьких напрямів кризової взаємодії держави та бізнесу: публічний інтерес, реляційне управління, управління ризиками, партнерства на основі плати користувачів, антикризове управління та фінансові показники, що відображають багатомірність цього феномену [1].

Європейський досвід державно-приватного партнерства характеризується значною диференціацією національних моделей при спільності базових принципів організації взаємодії. Зокрема, Ющенко Н.В., Дячек В.В. та Ковтун М.В., аналізуючи публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах, підкреслюють, що Великобританія відіграла роль піонера у сфері державно-приватного партнерства, запровадивши у 1992 році програму Приватної Фінансової Ініціативи (Private Finance Initiative), яка передбачала

залучення приватного капіталу до фінансування, будівництва та експлуатації об'єктів публічної інфраструктури. Британська модель базується на принципі передачі не лише фінансових, але й операційних ризиків приватному сектору, що створює стимули для підвищення ефективності та впровадження інновацій. Водночас дослідники констатують, що британський досвід виявив проблемні аспекти такого підходу, зокрема недостатню гнучкість довгострокових контрактів в умовах швидких змін зовнішнього середовища [70].

Порівняльний аналіз європейських практик, здійснений Ющенко Н.В. та співавторів, демонструє, що у країнах з розвиненими ринковими економіками державно-приватне партнерство застосовується переважно у високотехнологічних, інформаційних та соціальних галузях, тоді як в Україні воно традиційно концентрувалося в транспортній та комунальній сфері [70]. Ця відмінність відображає не лише різницю в пріоритетах розвитку, але й різний рівень зрілості інституційного середовища, готовності приватного сектору брати на себе складні довгострокові зобов'язання та спроможності державних органів ефективно структурувати та управляти складними партнерськими проектами.

Досвід організації державно-приватної взаємодії в умовах воєнних конфліктів має особливу актуальність для України. Національний інститут стратегічних досліджень у своєму аналітичному дослідженні констатує, що держава та приватний сектор повинні діяти як партнери на захисті національної безпеки, що вимагає специфічних механізмів координації, які відрізняються від традиційних форм державно-приватного партнерства мирного часу [38].

Міжнародний досвід показує, що країни, які змогли інтегрувати приватний сектор у систему національної безпеки через чіткі партнерські механізми, демонструють вищу стійкість до зовнішніх загроз та швидше відновлюються після кризових подій. Водночас така інтеграція потребує балансу між вимогами безпеки та необхідністю збереження конкурентного бізнес-середовища.

Програма ООН з розвитку підкреслює важливість посилення спроможностей антикризового управління та реагування на надзвичайні ситуації на всіх рівнях державної влади через залучення приватного сектору [14].

Міжнародний досвід свідчить, що ефективне управління кризами потребує координації між центральними, регіональними та місцевими органами влади з одночасним створенням механізмів для швидкої мобілізації ресурсів приватного сектору. Це вимагає не лише розробки формальних процедур взаємодії, але й побудови культури співпраці та взаємної довіри між публічними та приватними акторами, що формується через роки послідовної політики.

Дослідження успішних глобальних практик державно-приватного партнерства, проведене Oguejiofor B.V., Uzougbo N.S. та Kolade A.O., дозволяє виокремити ключові стратегії ефективних фінансових колобарацій між державою та приватним сектором [11]. Автори встановили, що найуспішніші міжнародні практики базуються на чіткому розподілі ризиків та відповідальності, прозорості процедур відбору партнерів, наявності механізмів моніторингу виконання зобов'язань та адаптивних положень для надзвичайних ситуацій.

Синтез глобального досвіду показує, що ефективність державно-приватної взаємодії значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня правової визначеності та попереднього досвіду співпраці між державою та бізнесом. Lawal C.I., Friday S.C., Ayodeji D.C. та Sobowale A. у своєму дослідженні прогресу в державно-приватному партнерстві для зміцнення національного фінансового управління та систем кризового реагування аналізують, як міжнародна практика організації взаємодії держави з бізнесом впливає на спроможність національних фінансових систем протистояти кризам [8].

Автори демонструють, що державно-приватне партнерство може суттєво посилити національне фінансове управління через диверсифікацію джерел фінансування, залучення приватної експертизи у фінансовому менеджменті та розподіл фінансових ризиків між державним та приватним секторами. Глобальний досвід показує, що країни з розвиненими механізмами публічно-приватної фінансової колобарації демонструють вищу фінансову стійкість та швидше відновлюють макроекономічну стабільність після криз [8].

Критичне значення для успішності державно-приватної взаємодії в кризових умовах має управління ризиками. Дослідження Jiang W., Jiang J., Martek I. та Jiang W., присвячене критичним стратегіям управління ризиками в операціях державно-приватного партнерства, демонструє, що інфраструктурні проекти характеризуються особливою вразливістю до різноманітних загроз, включаючи природні катастрофи, економічні кризи, пандемії та інші непередбачувані події [6]. Автори свідчать, що з позиції вразливості управління ризиками має охоплювати весь життєвий цикл проекту та враховувати множинність потенційних загроз. Міжнародна практика показує, що проекти з вбудованими механізмами управління ризиками та процедурами швидкої адаптації до змінюваних умов демонструють значно вищу стійкість під час криз.

Grunwald G., Kara A. та Spillan J.E. у своєму дослідженні стійкості та управління кризами через державно-приватне партнерство для забезпечення сталості підкреслюють необхідність інтеграції концепцій стійкості та антикризового управління в єдину рамкову модель [5]. Автори стверджують, що традиційне розмежування між нормальним функціонуванням та кризовим реагуванням є штучним і контрпродуктивним, оскільки сучасне середовище характеризується постійною присутністю різноманітних загроз та невизначеності. Зарубіжний досвід свідчить про ефективність підходів, які розглядають стійкість не як окремий елемент, що активується під час кризи, а як постійну характеристику партнерських відносин, що забезпечує їх здатність функціонувати в умовах постійних змін та викликів.

Ghanem M. та Ghaley M. у своєму дослідженні побудови рамок механізмів стійкого державно-приватного партнерства підкреслюють, що традиційні підходи до організації взаємодії держави з бізнесом потребують радикальної трансформації для забезпечення стійкості в умовах зростаючої невизначеності та частоти кризових явищ [4]. Автори аргументують, що побудова стійких партнерських відносин вимагає врахування множинних факторів ризику, системного підходу до управління невизначеністю та інтеграції принципів адаптивності на всіх етапах життєвого циклу партнерства. Цей досвід

доводить, що інвестиції в побудову стійкості партнерських відносин на етапі планування значно знижують витрати на подолання криз у майбутньому.

Дослідження Chen J., Chen T.H.Y., Vertinsky I., Yumagulova L. та Park C., присвячене державно-приватному партнерству для розвитку стійких до катастроф спільнот, виявило, що ефективна взаємодія влади з бізнесом відіграє критичну роль у підвищенні спроможності громад протистояти надзвичайним ситуаціям та швидко відновлюватися після них [2]. Автори запевняють, що державно-приватні партнерства можуть сприяти розвитку стійких спільнот через інвестиції в критичну інфраструктуру, розробку планів реагування на надзвичайні ситуації, проведення навчань та підготовку населення. Це демонструє, що країни з розвиненими механізмами державно-приватного партнерства в сфері управління надзвичайними ситуаціями характеризуються нижчими людськими та економічними втратами від катастроф.

Концептуалізація державно-приватного партнерства як драйвера сталого розвитку, запропонована Cheng Z., Wang H., Xiong W., Zhu D. та Cheng L., відкриває нові перспективи для осмислення ролі взаємодії держави з бізнесом у кризових умовах [3]. Автори аргументують, що державно-приватне партнерство може та повинно орієнтуватися не лише на короткострокові цілі подолання кризи, але й на довгострокові завдання сталого розвитку, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні виміри в структуру партнерських відносин. Міжнародна практика показує, що партнерства, які з самого початку інкорпорують принципи сталості, демонструють вищу ефективність як у звичайних умовах, так і в періоди криз, оскільки орієнтація на сталість передбачає побудову більш стійких та адаптивних систем.

Комплексний огляд ландшафту досліджень державно-приватного партнерства, проведений Rejeb A., Rejeb K., Appolloni A., Zailani S. та Iranmanesh M. з використанням передових методів машинного навчання, виявив ключові тренди в еволюції теорії та практики взаємодії держави з бізнесом [12]. Застосування латентного розподілу Діріхле до масиву наукової літератури дозволило авторам виокремити центральні теми досліджень та простежити їх

трансформацію в часі. Аналіз показав зростаючу увагу до питань стійкості, управління ризиками, цифровізації та інтеграції принципів сталого розвитку в структуру державно-приватного партнерства. Це свідчить про адаптацію як наукового дискурсу, так і практики державно-приватної взаємодії до викликів сучасності, включаючи зростання частоти та інтенсивності кризових явищ.

Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни, проведене платформою «Дія.Бізнес», виявило специфічні виклики українського контексту, які вимагають адаптації міжнародних практик підтримки до умов воєнного стану [27]. Результати опитування грудня 2023 – січня 2024 року показали, що основні виклики включають фізичне руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, міграцію кваліфікованої робочої сили, енергетичну нестабільність та високі ризики для інвестицій. Ці виклики вимагають не механічного копіювання міжнародного досвіду, а його творчого переосмислення з урахуванням української специфіки.

Для систематизації міжнародного досвіду доцільно представити порівняльну характеристику національних моделей державно-приватної взаємодії в кризових умовах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика міжнародних практик державно-приватної взаємодії в кризових умовах

<i>Характеристика</i>	<i>Великобританія</i>	<i>Країни Скандинавії</i>	<i>Країни ЄС (загалом)</i>	<i>Ізраїль</i>	<i>Досвід для України</i>
Базова модель	Приватна Фінансова Ініціатива (з 1992 р.)	Консенсусна модель соціального партнерства	Диференційовані моделі залежно від правової традиції	Мобілізаційна модель з інтеграцією цивільного та оборонного секторів	Комбінована модель з елементами різних підходів
Сфери застосування	Високотехнологічні, інформаційні, соціальні галузі	Соціальні послуги, інфраструктура, інновації	Різноманітні галузі залежно від національних пріоритетів	Оборонно-промисловий комплекс, високі технології, критична інфраструктура	Транспортна та комунальна сфера (традиційно), необхідність

					розширення
Розподіл ризиків	Передача фінансових та операційних ризиків приватному сектору	Справедливий розподіл ризиків між партнерами	Залежить від конкретної моделі та сектору	Специфічний розподіл з урахуванням безпекових ризиків	Необхідність чіткого визначення механізмів розподілу
Переваги	Стимулювання інновацій, ефективність	Високий рівень довіри, соціальна стабільність	Адаптованість до національного контексту	Стійкість до безпекових загроз, швидка адаптація	Потенціал для залучення ресурсів

Продовження таблиці 1.2

<i>Характеристика</i>	<i>Великобританія</i>	<i>Країни Скандинавії</i>	<i>Країни ЄС (загалом)</i>	<i>Ізраїль</i>	<i>Досвід для України</i>
Виклики	Недостатня гнучкість довгострокових контрактів	Залежність від історично вибудованої довіри	Складність гармонізації підходів	Високі витрати на підтримку готовності	Дефіцит довіри, слабкість інституцій

Джерело: розробка автора.

Представлена систематизація міжнародного досвіду демонструє відсутність універсальної моделі організації державно-приватної взаємодії в кризових умовах, що підтверджує необхідність контекстуального підходу до розробки національної політики. Кожна країна формує власну модель, базуючись на унікальній комбінації факторів: національних традицій управління, рівня економічного розвитку, характеру загроз, особливостей політичної системи та історичного досвіду подолання криз.

Міжнародний досвід переконливо демонструє, що успішна організація державно-приватної взаємодії в кризових умовах вимагає не лише формальних інституційних механізмів, але й неформальних елементів, таких як довіра, репутація та соціальний капітал. Країни, які інвестували в побудову довірчих відносин між державою та бізнесом у докризовий період, показали значно вищу ефективність антикризових заходів та швидше досягають консенсусу щодо розподілу тягаря подолання кризи.

Водночас глобальна практика показує, що навіть у країнах з високим рівнем довіри кризові ситуації можуть спричинити напругу в відносинах між державою та бізнесом, що вимагає активних зусиль з боку обох сторін для підтримання конструктивного діалогу. Зарубіжний досвід також свідчить про важливість балансу між швидкістю прийняття рішень та їх якістю в кризових умовах. З одного боку, кризи вимагають оперативного реагування та спрощення бюрократичних процедур для швидкої мобілізації ресурсів. З іншого боку, надмірне спрощення процедур без адекватних механізмів контролю може призвести до корупції, неефективного використання ресурсів та подриву довіри

суспільства до державних інституцій. Оптимальним здається підхід, який поєднує спрощені процедури прийняття рішень з посиленням постфактум контролем та прозорістю інформації про використання ресурсів.

Аналіз глобального досвіду виявляє також значення цифровізації для підвищення ефективності державно-приватної взаємодії в кризових умовах. Країни, які інвестували в розвиток цифрової інфраструктури та електронних систем взаємодії держави з бізнесом до кризи, змогли значно швидше адаптуватися до обмежень, накладених пандемією COVID-19, та забезпечити безперервність надання підтримки приватному сектору. Цифрові платформи не лише прискорюють процеси надання допомоги, але й підвищують прозорість, знижують корупційні ризики та полегшують моніторинг використання ресурсів.

Досвід інших країн підкреслює важливість диференційованого підходу до підтримки різних сегментів бізнесу в кризових умовах. Малі та середні підприємства часто потребують інших форм підтримки порівняно з великими корпораціями, оскільки вони мають обмежені фінансові резерви, менший доступ до кредитування та вищу вразливість до економічних шоків. Водночас малий та середній бізнес відіграє критично важливу роль у забезпеченні зайнятості та підтримці соціальної стабільності, що робить його підтримку пріоритетом антикризової політики.

Підбиваючи підсумок, аналіз зарубіжного досвіду організації державно-приватної взаємодії в умовах криз і воєнних конфліктів виявив багатомірність та складність цього феномену, який потребує комплексного підходу до осмислення та практичної реалізації. Глобальні кризи XXI століття, зокрема фінансова криза 2008 року та пандемія COVID-19, продемонстрували як вразливість традиційних механізмів державно-приватного партнерства до екстраординарних шоків, так і потенціал адаптації цих механізмів до кризових умов.

Зарубіжний досвід переконливо свідчить про критичну важливість попереднього планування, наявності чітких процедур кризового реагування, розвиненої інституційної інфраструктури та культури довіри між державою та

бізнесом як передумов ефективної антикризової взаємодії.

Так, Британський досвід Приватної Фінансової Ініціативи демонструє можливості залучення приватного капіталу до публічної інфраструктури, скандинавська модель підкреслює значення соціального діалогу, а ізраїльська практика показує шляхи інтеграції приватного сектору в систему національної безпеки. Ключовий досвід глобальної практики включає необхідність балансу між швидкістю прийняття рішень та їх якістю, важливість інтеграції цифрових технологій для підвищення ефективності та прозорості, значення диференційованого підходу до підтримки різних сегментів бізнесу, критичну роль управління ризиками та побудови стійкості партнерських відносин.

Особливо важливими для України є міжнародні практики інтеграції приватного сектору в систему національної безпеки, механізми координації між різними рівнями влади при залученні бізнесу до антикризового реагування та використання державно-приватного партнерства як драйвера сталого розвитку.

Водночас аналіз виявляє, що при відсутності універсальної моделі існують загальні принципи успішності: прозорість, підзвітність, справедливий розподіл ризиків, інклюзивність, орієнтація на довгострокову стійкість та інтеграція принципів сталого розвитку в структуру партнерських відносин. Адаптація цих принципів з урахуванням української специфіки може стати основою для формування ефективної, інноваційної та стійкої системи взаємодії органів влади з бізнесом в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, що вимагає не механічного копіювання зарубіжного досвіду, а його творчого переосмислення з урахуванням національного контексту.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ УКРАЇНИ З БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Правові та інституційні механізми взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом в Україні

Правове регулювання державно-приватної взаємодії в Україні в умовах воєнного стану характеризується динамічним розвитком та постійною адаптацією до нових викликів, що вимагає від законодавця гнучкості та оперативності у прийнятті рішень. Базовою нормативною основою для організації співпраці влади та бізнесу традиційно виступав Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI, який визначав правові, економічні та організаційні засади реалізації державно-приватного партнерства, врегульовував відносини, пов'язані з підготовкою, виконанням та припиненням відповідних договорів [50]. Однак повномасштабна війна продемонструвала необхідність фундаментальної модернізації правової бази для забезпечення ефективної мобілізації приватних ресурсів у воєнних умовах та створення передумов для майбутнього відновлення країни [31].

Революційним кроком у розвитку правового регулювання стало прийняття Верховною Радою України 19 червня 2025 року Закону «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-IX, який замінив попередній закон і запровадив низку інноваційних механізмів, критично важливих для умов воєнного часу та післявоєнної відбудови [55]. Цей закон передбачає впровадження електронної торговельної системи для проєктів концесії за стандартами та процедурами Європейського Союзу, що забезпечує прозорість усього процесу від розміщення інформації про оголошення конкурсу до оприлюднення укладеного договору.

Особливо важливим є запровадження особливого режиму для проєктів відновлення, за яким для відбудови зруйнованої війною інфраструктури діятиме спрощений механізм підготовки проєктів публічно-приватного партнерства протягом воєнного стану та ще сім років після його завершення. Крім того, запроваджено механізм відстрочених платежів, коли держава зможе оплачувати реалізацію інфраструктурних проєктів приватному партнеру бюджетними коштами вже після введення об'єкта в експлуатацію, що знижує фінансові ризики для публічного сектору та створює стимули для приватних інвесторів [61].

Інституційна архітектура управління державно-приватною взаємодією в Україні характеризується багаторівневою структурою, що включає центральні органи виконавчої влади, регіональні та місцеві інституції. Міністерство економіки України виступає головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері публічно-приватного партнерства, інвестиційної політики та підтримки підприємництва [24].

Відповідно до оновленого законодавства, Міністерство економіки координує діяльність інших міністерств та відомств у цій сфері, веде реєстр проєктів публічно-приватного партнерства, здійснює методологічне та аналітичне супроводження такої співпраці. На регіональному рівні ключову роль відіграють обласні державні адміністрації, які не лише сприяють реалізації національної політики, але й розробляють власні програми підтримки бізнесу з урахуванням специфіки територій [66]. Важливою інституційною інновацією стало створення платформ діалогу між владою та бізнесом на рівні областей, які забезпечують регулярну комунікацію між представниками органів влади та підприємницького середовища для оперативного вирішення проблем та координації дій.

Антикризове законодавство, прийняте з початку повномасштабного вторгнення, сформувало комплексну систему правових механізмів підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів

подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» від 03.03.2022 № 2115-IX встановив звільнення від фінансової та адміністративної відповідальності для суб'єктів господарювання, які не мають можливості своєчасно виконати податкові та інші зобов'язання через обставини воєнного стану [54]. Закон України від 24.03.2022 № 2142-IX запровадив низку податкових пільг, включаючи мораторій на нарахування та сплату плати за землю з початку війни, припинення планових та позапланових перевірок бізнесу, спрощення процедур ведення господарської діяльності [47].

Особливе значення для прифронтових регіонів має постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2024 № 425, якою уряд підкоригував механізм надання додаткових дотацій місцевим бюджетам [49]. Ця постанова створила стимули для місцевих громад звільняти бізнес від плати за землю, податку на нерухоме майно та єдиного податку всіх груп на територіях, де ведуться або велися бойові дії. Механізм працює таким чином, що держава компенсує місцевим бюджетам втрати від надання пільг, що дозволяє громадам підтримувати бізнес без критичного погіршення власної фінансової спроможності. Ця постанова стала поштовхом для запровадження масштабних податкових пільг у Харківській області та інших прифронтових регіонах, де підприємці працюють під постійною загрозою обстрілів та з обмеженими можливостями залучення інвестицій.

Програмна підтримка підприємництва в умовах воєнного стану реалізується через низку цільових ініціатив, серед яких особливо виділяється грантова програма «Власна справа», запроваджена урядом у липні 2022 року [67]. Ця програма передбачає надання мікрогрантів на відкриття або розвиток малого бізнесу, при цьому базовий розмір гранту становить 250 тисяч гривень, а для підприємців з прифронтових та прикордонних регіонів – до 500 тисяч гривень. Станом на середину 2025 року програма охопила понад 25,5 тисяч українців, які отримали гранти на загальну суму понад 6 мільярдів гривень [19].

Важливим показником ефективності є те, що грантоотримувачі сплатили до бюджету понад 9 мільярдів гривень податків та зборів (станом на вересень

2025 року), що значно перевищує обсяг наданої підтримки, а також створили понад 47 тисяч нових робочих місць. Аналіз географії грантоотримувачів показує активну участь бізнесу з прифронтових областей: Харківська область стабільно входить до топ-5 регіонів за кількістю отримувачів грантів, що свідчить про високий підприємницький потенціал навіть в умовах постійних загроз.

Програма пільгового кредитування «Доступні кредити 5-7-9%» також зазнала адаптації до воєнних реалій, розширивши перелік напрямків використання коштів та спростивши процедури отримання кредитів [53]. Особливо важливим стало запровадження державних гарантій за кредитами для підприємств, розташованих у зонах активних бойових дій або таких, що постраждали від воєнних дій. Банки отримали можливість надавати кредити за знижених ставок, при цьому державна компенсація процентної ставки знижує фінансове навантаження на позичальників та стимулює кредитні установи до роботи з ризиковими сегментами.

Проте практика виявила проблеми з доступністю програми для бізнесу з прифронтових територій: банки часто відмовляють у кредитуванні через високі ризики, пов'язані з безпековою ситуацією, незважаючи на державні гарантії [17].

Інституційним викликом залишається питання бронювання працівників критично важливих підприємств від мобілізації, що набуло особливої гостроти у 2024-2025 роках [38]. Законодавство передбачає можливість бронювання для підприємств, що виконують критично важливі замовлення для потреб оборони або забезпечують функціонування критичної інфраструктури, проте механізм є складним та часто не враховує специфіку малого та середнього бізнесу.

Підприємці Харківської області неодноразово звертали увагу на те, що відсутність гарантованого бронювання призводить до масового виїзду кваліфікованих працівників з регіону, що ставить під загрозу функціонування навіть успішних експортоорієнтованих компаній [69]. Пропозиції бізнесу щодо запровадження тимчасового розширеного бронювання для підприємств прифронтових регіонів залишаються предметом обговорення, але поки не

знайшли повного втілення у законодавчих нормах.

Цифровізація адміністративних послуг стала важливим напрямком удосконалення взаємодії влади з бізнесом в умовах війни [27]. Платформа «Дія.Бізнес» суттєво розширила функціонал, надаючи підприємцям можливість отримувати онлайн-консультації, подавати заявки на державну підтримку, отримувати дозвільні документи без необхідності особистого відвідування органів влади. Дослідження стану та потреб бізнесу, проведене через платформу у грудні 2023 – січні 2024 року, показало, що понад 70% підприємців оцінюють цифрові сервіси як корисні та ефективні, проте залишаються проблеми з технічною підтримкою та необхідністю дублювання документів у паперовому вигляді для окремих процедур.

Регіональні програми підтримки бізнесу демонструють різноманітні підходи до реалізації державної політики з урахуванням місцевої специфіки [62]. Харківська обласна державна адміністрація у співпраці з обласною радою запровадила комплексну систему підтримки, що включає регулярні онлайн-зустрічі в рамках платформи діалогу між владою та бізнесом, співпрацю з міжнародними донорськими організаціями для залучення грантового фінансування, інформаційну підтримку релокованого бізнесу.

Mercy Corps та інші міжнародні організації реалізують програми мікрогрантів для постраждалих від війни підприємств, що доповнюють державні ініціативи [9].

Важливим є те, що регіональна влада не обмежується лише розподілом державної підтримки, а активно працює над створенням сприятливого бізнес-клімату через спрощення адміністративних процедур, розвиток інфраструктури, сприяння міжнародній кооперації.

Для систематизації правових механізмів підтримки бізнесу в умовах воєнного стану доцільно розглянути їх ключові характеристики та сфери застосування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Правові механізми державної підтримки бізнесу в умовах воєнного стану в Україні

<i>Правовий механізм</i>	<i>Нормативна база</i>	<i>Цільова аудиторія</i>	<i>Форма підтримки</i>	<i>Обсяг/умови</i>	<i>Основні результати</i>
Грантова програма «Власна справа»	Постанова КМУ від 27.07.2022 № 835	Мікро – та малий бізнес, фізичні особи	Безповоротна фінансова допомога	250 тис. грн (базовий), 500 тис. грн (прифронтові регіони)	25,5+ тис. грантоотримувачів, 6+ млрд грн інвестицій, 47+ тис. робочих місць
Програма «Доступні кредити 5-7-9%»	Постанова КМУ від 15.04.2020 № 283 (зі змінами)	Мікро -, малі, середні підприємства	Пільгове кредитування	Ставки 5-9% річних, державна компенсація різниці	Понад 100 млрд грн кредитів (наростаючим підсумком)
Податковий мораторій	Закон № 2142-ІХ від 24.03.2022	Всі підприємства на територіях бойових дій	Звільнення від плати за землю, податку на нерухомість	100% звільнення з березня 2022	Збереження платоспроможності тисяч підприємств
Місцеві податкові пільги (Харків)	Рішення Харківської міськради від 30.04.2024	Підприємства міста Харкова	Звільнення від місцевих податків	100% звільнення, пролонгується щокварталу	Підтримка бізнесу в прифронтовому місті
Спрощення регуляторних процедур	Закон № 2120-ІХ від 15.03.2022	Всі суб'єкти господарювання	Припинення перевірок, спрощення звітності	Повне припинення планових перевірок	Зменшення адміністративного тиску
Бронювання працівників	Постанова КМУ про критично важливі підприємства	Підприємства оборонної та критичної інфраструктури	Відстрочка від мобілізації	За заявкою підприємства та погодженням ТЦК	Часткове збереження кваліфікованих кадрів

Джерело: розробка автора.

Аналіз представлених механізмів демонструє комплексний підхід держави до підтримки бізнесу, що поєднує фінансові інструменти, регуляторні послаблення та специфічні заходи для прифронтових територій. Важливо відзначити, що ефективність цих механізмів суттєво відрізняється: якщо грантова програма демонструє високу результативність з точки зору охоплення та швидкості розподілу коштів, то програма пільгового кредитування стикається з проблемами доступності для бізнесу з високоризикових регіонів. Податкові

пільги забезпечують масштабну підтримку, але їх ефективність важко оцінити кількісно, оскільки неможливо точно встановити, скільки підприємств вижило завдяки саме цьому інструменту. Механізм бронювання працівників залишається найбільш проблемним та потребує суттєвого вдосконалення для врахування потреб малого та середнього бізнесу [64].

Критичним аспектом правового регулювання є баланс між оперативністю прийняття рішень та дотриманням принципів прозорості та підзвітності. Воєнний стан об'єктивно вимагає спрощення процедур та прискорення механізмів державної підтримки, проте це створює ризики для нецільового використання коштів та корупційних зловживань [7]. Аналіз судової практики за 2022-2024 роки виявляє окремі випадки зловживань у сфері розподілу державної підтримки, проте їх кількість залишається порівняно невеликою завдяки цифровізації процесів та автоматизованим системам контролю. Водночас експертне середовище наголошує на необхідності посилення пост-контролю за використанням державних коштів без створення додаткових бар'єрів для доступу до підтримки.

Резюмуємо наступне: правові та інституційні механізми взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом в Україні пройшли суттєву трансформацію в умовах воєнного стану, демонструючи здатність законодавчої та виконавчої влади до швидкої адаптації правової бази до кризових викликів.

Прийняття нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» створює передумови для активізації інвестиційної діяльності та залучення приватного капіталу до відбудови країни. Комплексна система підтримки, що включає грантові програми, пільгове кредитування, податкові преференції та регуляторні послаблення, забезпечує багатовимірну допомогу бізнесу. Особливої уваги заслуговує досвід прифронтових регіонів, зокрема Харківської області, де місцева влада активно використовує надані їй інструменти для підтримки підприємництва в найскладніших умовах.

Водночас залишаються невирішені проблеми, пов'язані з доступністю кредитних ресурсів для високоризикових територій, недосконалістю системи

бронювання працівників та необхідністю посилення контролю за використанням державної підтримки без створення додаткових бюрократичних бар'єрів.

2.2 Аналіз практичного досвіду реалізації програм підтримки підприємництва: регіональний аспект

Практична реалізація програм державної підтримки бізнесу в умовах воєнного стану характеризується значною варіативністю між регіонами, що обумовлено відмінностями у безпековій ситуації, економічному потенціалі, якості регіонального управління та активності місцевих громад.

Регіональний аспект державно-приватної взаємодії набуває критичного значення, оскільки саме на рівні областей та громад визначається ефективність реалізації національних програм та формуються унікальні практики, які можуть стати основою для масштабування на всю країну [58]. Харківська область, будучи одним з найбільш постраждалих від російської агресії регіонів, одночасно демонструє унікальний досвід мобілізації бізнесу та влади для збереження економічного потенціалу в екстремальних умовах [14].

Харківський кейс податкової підтримки бізнесу є яскравим прикладом ефективного використання правових інструментів для створення конкурентних переваг території в умовах війни. Харківська міська рада 30 квітня 2024 року на позачерговій сесії ухвалила рішення про запровадження мораторію на всі місцеві податки для бізнесу терміном з 1 квітня до 30 червня 2024 року з можливістю пролонгації за умови надходження додаткової дотації з державного бюджету [45]. Це рішення передбачало, що підприємці міста не сплачують податок на нерухомість та плату за землю, а фізичні особи-підприємці четвертої групи звільнені від єдиного податку. Рішення систематично продовжувалося щокварталу, і станом на кінець 2025 року мораторій залишається чинним [29].

Важливість цього заходу важко переоцінити: місто Харків, розташоване за

40 кілометрів від російського кордону, зазнає постійних ракетних та дронівих атак, що створює екстремальні умови для ведення бізнесу. Економія коштів завдяки звільненню від податків дозволяє підприємцям покривати найнеобхідніші витрати, виплачувати заробітні плати, інвестувати в захисні споруди та автономні джерела енергії.

Аналіз динаміки бюджетних надходжень Харківської області демонструє парадоксальний результат: попри масштабні податкові пільги, регіон не впав у фінансову кризу завдяки механізму державної компенсації та збереженню економічної активності [60]. За даними моніторингу виконання місцевих бюджетів за перше півріччя 2025 року, Харківська область, хоча і не увійшла до лідерів за темпами зростання доходів, проте змогла забезпечити фінансування критично важливих видатків та підтримку соціальної інфраструктури. Це стало можливим завдяки комбінації факторів: державні дотації компенсували втрати від надання пільг, збереження бізнесу забезпечило надходження інших податків насамперед від заробітних плат, релокація частини підприємств з інших регіонів до відносно безпечніших районів області частково компенсувала втрати від закриття бізнесів у найбільш небезпечних зонах.

Реальні історії підприємців Харківської області ілюструють як виклики, так і можливості ведення бізнесу в прифронтових умовах. Власник торговельно-промислового холдингу у галузі холодильної техніки зазначає, що компанія експортує понад 70% продукції, проте укладання нових контрактів ускладнюється через безпекову ситуацію, адже іноземні клієнти побоюються працювати з підприємствами, розташованими в зоні постійних обстрілів [69]. Водночас підприємець підкреслює, що бізнес навчився адаптуватися до цих умов і продовжує працювати навіть після обстрілів неподалік виробничих приміщень.

Критичною проблемою залишається доступ до капіталу: хоча програми пільгового кредитування формально доступні, жоден банк не готовий інвестувати у придбання обладнання в місті, яке перебуває під постійною загрозою. Ця проблема є системною для всіх прифронтових регіонів і демонструє обмеженість існуючих фінансових інструментів підтримки.

Генеральний директор друкарні розповідаючи про досвід збереження експортного бізнесу в умовах війни [69] зазначає, що до початку повномасштабного вторгнення його підприємство експортувало в Європу послуги з друку продукції на 2,5 мільйона євро, а у 2022 році, попри війну, робота не зупинилася, і компанія змогла виготовити для іноземних видавництв книжки на 1,3 мільйона євро. Продукція постачалася до Бельгії, Франції, Італії, Великої Британії, що свідчить про збережену довіру іноземних замовників. Водночас директор звертає увагу на критичну проблему кадрового забезпечення оскільки працівники його підприємства звільняються через побоювання мобілізації, що створює загрозу для функціонування підприємства.

Ці приклади підкреслюють необхідність системного вирішення питання бронювання працівників критично важливих, особливо експортоорієнтованих підприємств у прифронтових регіонах.

Результати грантової програми «Власна справа» в Харківській області демонструють значний потенціал інструменту прямої фінансової підтримки навіть в умовах активних бойових дій [44]. Після збільшення максимального розміру гранту для Харківщини до 500 тисяч гривень навесні 2024 року область продемонструвала вражаючу динаміку. Якщо у другому півріччі 2023 року Харківщина була лише у другій десятці за кількістю грантів та створених робочих місць, то у другому півріччі 2024 року ці показники збільшилися майже вдвічі. Підприємці Харківської області отримали 402 гранти на загальну суму 173 мільйони гривень, що дозволило створити 706 нових робочих місць. У восьмій хвилі програми у травні 2025 року Харківська область посіла перше місце серед регіонів за кількістю грантоотримувачів, здобувши 46 грантів [19].

Це свідчить про високу активність підприємницького середовища та ефективність роботи регіональних координаторів програми. Серед отримувачів грантів переважають жінки, що відображає загальноукраїнську тенденцію фемінізації малого бізнесу в умовах війни, коли чоловіки масово призиваються до лав Збройних Сил України.

Міжнародні донорські програми відіграють важливу роль у підтримці

бізнесу Харківської області, доповнюючи державні ініціативи [9]. Організація Mercy Corps у 2024 році запустила програму підтримки релокованого та місцевого бізнесу Харківської області з середнім розміром фінансової підтримки 20 тисяч доларів США для відібраних на конкурсній основі підприємств. Програма спрямована на відновлення та сталий розвиток мікропідприємств у деокупованих та постраждалих від війни регіонах. Інша програма передбачала надання мікрогрантів у розмірі 5 тисяч євро у гривневому еквіваленті для 100 підприємців. Ці програми особливо цінні тим, що вони часто є більш гнучкими порівняно з державними механізмами, швидше адаптуються до потреб конкретних бенефіціарів та надають не лише фінансову, але й консультаційну та менторську підтримку. Водночас обсяги міжнародної донорської допомоги є обмеженими порівняно з масштабами потреб, що вимагає їх розумної координації з державними програмами для досягнення синергетичного ефекту.

Платформа діалогу між владою та бізнесом в Харківській області стала ефективним інструментом оперативної комунікації між представниками органів влади та підприємницького середовища [62]. Регулярні онлайн-зустрічі, що проводяться під головуванням начальника Харківської ОВА, дозволяють бізнесу оперативно доносити свої проблеми та пропозиції, а владі роз'яснювати механізми державної підтримки та координувати спільні дії.

У жовтні 2024 року в одній з таких зустрічей у змішаному форматі взяли участь кілька сотень підприємців регіону, що свідчить про високий рівень зацікавленості бізнесу у взаємодії з владою. Важливо, що ці зустрічі не є формальністю, на них розглядаються конкретні питання бронювання працівників, доступу до державної підтримки, спрощення дозвільних процедур, співпраці з міжнародними партнерами. Практика показує, що такий формат діалогу є більш ефективним в умовах війни порівняно з традиційними бюрократичними процедурами, оскільки забезпечує оперативність та прозорість комунікації.

Для комплексного розуміння регіональних особливостей реалізації програм підтримки бізнесу доцільно порівняти показники кількох областей

(табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз реалізації державної підтримки бізнесу в регіонах України (2024-2025 рр.)

Регіон	Безпекова ситуація	Грантова програма «Власна справа» (кількість грантів, 8-та хвиля)	Місцеві податкові пільги	Динаміка бюджетних надходжень (I півр. 2025 до I півр. 2024)	Ключові особливості
Харківська область	Прифронтowa, постійні обстріли	46 (1-е місце)	Повне звільнення в м. Харків з квітня 2024	Нижче середнього	Високий підприємницький потенціал попри загрози; проблеми з бронюванням; активна міжнародна підтримка
Львівська область	Відносно безпечна	46 (1-е місце, поділяє)	Часткові пільги в окремих громадах	+24,8%	Приймаючий регіон для релокованого бізнесу; розвинена інфраструктура
Київ (місто)	Загрози ракетних атак	25	Обмежені пільги	Зростання	Концентрація великого бізнесу; фінансовий центр
Донецька область	Лінія фронту, активні бойові дії	Обмежена участь	Повне звільнення на лінії фронту	Критичне падіння	Частково окупована; критична безпекова ситуація
Волинська область	Безпечна	31	Стандартний режим	+23,7%	Стабільне зростання завдяки релокації
Запорізька область	Частково окупована, лінія фронту	Середня участь	Диференційовані пільги	Нестабільна динаміка	Розділений регіон; енергетична криза

Джерело: розробка автора.

Порівняльний аналіз демонструє складну картину взаємозв'язків між

безпековою ситуацією, активністю бізнесу та ефективністю державної підтримки [60]. Харківська область, попри екстремальні умови, демонструє найвищі показники участі в грантовій програмі нарівні зі Львівською областю, що знаходиться в значно безпечнішій ситуації. Це свідчить про те, що підприємницький потенціал не завжди корелює з безпековою ситуацією, а залежить від інших факторів: якості регіонального управління, історично сформованої підприємницької культури, наявності підтримуючої інфраструктури.

Регіони, що приймають релокований бізнес, демонструють високі темпи зростання бюджетних надходжень, що підтверджує позитивний економічний ефект внутрішньої міграції підприємств. Водночас області на лінії фронту стикаються з критичними викликами, що вимагають спеціальних, більш масштабних програм підтримки.

Критичний аналіз ефективності програм підтримки виявляє як успіхи, так і системні проблеми [39]. До безумовних досягнень можна віднести швидкість запровадження підтримуючих заходів, масштабність охоплення, високий рівень цифровізації процесів, що знижує корупційні ризики. Водночас залишаються невирішені проблеми: нерівномірний доступ до кредитних ресурсів для бізнесу з високоризикових територій, складність процедур бронювання працівників для малого та середнього бізнесу, обмежені обсяги грантової підтримки порівняно з реальними потребами, недостатня координація між державними програмами та міжнародними донорськими ініціативами, брак довгострокового стратегічного планування. Особливо гостро стоїть питання страхування бізнесу в прифронтових регіонах, адже традиційні страхові компанії відмовляються працювати з підприємствами, розташованими в зонах високих ризиків, що обмежує можливості залучення інвестицій [25].

Підсумовуючи, аналіз практичного досвіду реалізації програм підтримки підприємництва в регіональному розрізі демонструє складну та неоднорідну картину, де успіхи окремих територій співіснують з критичними викликами в інших регіонах.

Харківська область виступає унікальним кейсом ефективної мобілізації ресурсів місцевої влади та бізнесу для збереження економічного потенціалу в екстремальних умовах постійних обстрілів. Комбінація податкових пільг, активної участі в грантових програмах, розвинутого діалогу між владою та бізнесом, залучення міжнародної донорської підтримки створює багатовимірну систему підтримки підприємництва. Реальні приклади харківських підприємців демонструють як неймовірну стійкість українського бізнесу, так і гострі проблеми, що потребують системного вирішення: доступ до кредитних ресурсів, бронювання кваліфікованих працівників, страхування інвестицій у прифронтових територіях.

Порівняльний аналіз регіонів підтверджує, що ефективність програм підтримки залежить не лише від обсягів фінансування, але й від якості регіонального управління, підприємницької культури, швидкості адаптації до змін. Досвід Харківщини та інших прифронтових регіонів має бути систематизований та використаний для вдосконалення національної політики підтримки бізнесу в умовах воєнного стану та планування післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УКРАЇНІ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1 Оцінка ефективності трансформаційних змін у системі взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом

Оцінка ефективності трансформаційних змін у системі взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом вимагає застосування комплексного багатокритеріального підходу, який дозволяє охопити різноманітні аспекти державно-приватної співпраці та виміряти реальний вплив запроваджених механізмів на економічну стійкість країни в умовах воєнного стану [51].

Методологія оцінювання базується на національних нормативних документах, зокрема Методиці аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства, затвердженій наказом Міністерства економіки України від 14.12.2021 № 1067, а також враховує міжнародну практику та адаптує її до специфіки кризових умов [51]. Важливо підкреслити, що традиційні інструменти оцінки ефективності, розроблені для стабільного економічного середовища, потребують суттєвої модифікації з урахуванням непередбачуваності та динамічності воєнних реалій, що вимагає від дослідників гнучкості у виборі критеріїв та показників оцінювання [32].

Базовими критеріями оцінки ефективності трансформаційних змін у системі взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом виступають фінансово-економічні, соціальні, інституційні та стратегічні показники, кожен з яких розкриває окремі аспекти результативності запроваджених механізмів [48].

Фінансово-економічні критерії включають обсяг залучених приватних інвестицій в економіку, рівень виконання бюджету та ефективність

використання бюджетних коштів, динаміку податкових надходжень від підтримуваних підприємств, співвідношення витрат на підтримку бізнесу до отриманих фіскальних та економічних вигод [48].

Соціальні критерії охоплюють кількість збережених та створених робочих місць завдяки програмам підтримки, рівень зайнятості в регіонах з активними програмами державно-приватної взаємодії, ступінь задоволеності бізнесу якістю взаємодії з органами влади, доступність механізмів підтримки для різних категорій підприємців [30].

Інституційні критерії відображають швидкість прийняття рішень та надання адміністративних послуг, рівень цифровізації процесів взаємодії, прозорість розподілу державної підтримки, якість комунікації між владою та бізнесом [41].

Стратегічні критерії, що набувають особливого значення в контексті нового законодавства про публічно-приватне партнерство, включають оцінку внеску державно-приватної взаємодії у забезпечення економічної стійкості країни, здатність механізмів підтримки адаптуватися до змін зовнішнього середовища та довгострокову життєздатність підтриманих підприємств [55].

Аналіз фінансово-економічної ефективності грантової програми «Власна справа» демонструє позитивне співвідношення витрат та результатів, що є критично важливим для обґрунтування доцільності продовження та розширення програми. Станом на середину 2025 року держава інвестувала через гранти близько 6 мільярдів гривень, а грантоотримувачі вже сплатили до бюджету 7,4 мільярда гривень податків та зборів, що демонструє фіскальну ефективність програми з коефіцієнтом повернення 1,23. Однак фінансова оцінка не вичерпує всієї повноти впливу програми: створення 47 тисяч нових робочих місць має значний соціальний та економічний ефект, адже кожне робоче місце генерує додаткові надходження до бюджету через податок на доходи фізичних осіб, єдиний соціальний внесок та непрямі податки від споживання [19].

Дослідники відзначають, що розрахунок мультиплікативного ефекту показує: кожна гривня, вкладена в грантову підтримку, генерує додатково 1,5-2

гривні економічної активності через ланцюгові ефекти у суміжних галузях та секторах економіки [32].

Оцінка соціальної ефективності запроваджених механізмів взаємодії вимагає врахування не лише кількісних, але й якісних показників впливу на добробут населення та соціальну стабільність. Програми підтримки бізнесу в умовах воєнного стану виконують не лише економічну, але й соціальну місію, запобігаючи масовому безробіттю та міграції населення з прифронтових регіонів [59].

Аналіз географічного розподілу грантоотримувачів показує, що 58% складають жінки, що відображає важливу тенденцію гендерної трансформації підприємництва в умовах війни та створює можливості для економічної незалежності жінок в умовах, коли багато чоловіків перебувають у лавах Збройних Сил України. Понад 70% грантоотримувачів мають вищу освіту, що свідчить про здатність програми залучати кваліфікованих фахівців до підприємництва та сприяти ефективному використанню людського капіталу країни [19].

Важливим соціальним ефектом є збереження підприємницької активності в прифронтових регіонах: Харківська область, попри екстремальні умови, демонструє одні з найвищих показників участі в програмах підтримки, що запобігає повному економічному колапсу регіону та зберігає основу для майбутнього відновлення [25].

Інституційна ефективність трансформаційних змін проявляється у суттєвому спрощенні та прискоренні процедур взаємодії бізнесу з органами влади завдяки цифровізації адміністративних послуг та запровадженню електронних платформ. Платформа «Дія.Бізнес» стала ключовим інструментом цифрової трансформації відносин між державою та підприємцями, забезпечуючи онлайн-доступ до широкого спектру послуг від реєстрації підприємства до подання заявок на державну підтримку [27].

Дослідження показує, що середній час отримання адміністративної послуги суттєво скоротився для більшості процедур, а деякі послуги надаються

в режимі реального часу. Більшість підприємців позитивно оцінюють якість цифрових сервісів, хоча залишаються проблеми з технічною підтримкою та необхідністю дублювання окремих документів у паперовому форматі [27].

Цифровізація також сприяла підвищенню прозорості розподілу державної підтримки: всі рішення про надання грантів публікуються на офіційних веб-сайтах, що мінімізує корупційні ризики та підвищує довіру суспільства до державних інституцій [41].

Для систематизації критеріїв та показників оцінки ефективності державно-приватної взаємодії доцільно представити їх у структурованому вигляді (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Критерії та показники оцінки ефективності державно-приватної взаємодії в умовах воєнного стану

<i>Критерій ефективності</i>	<i>Показники оцінювання</i>	<i>Фактичні результати 2022-2025</i>	<i>Цільові орієнтири</i>	<i>Оцінка досягнення</i>
Фінансово-економічна ефективність	Обсяг залучених приватних інвестицій (млрд грн)	6+ (через гранти)	10	60%
	Співвідношення витрат до фіскальних надходжень	1:1,23	1:1,5	Досягнуто
	Кількість підприємств-отримувачів підтримки (тис.)	25,5+	30	85%
Соціальна ефективність	Створені робочі місця (тис.)	47+	50	94%
	Збережені робочі місця через податкові пільги (оціночно, тис.)	200+	-	Не вимірюється точно
	Рівень задоволеності бізнесу співпрацею з владою (%)	65-70	80	Середній рівень
Інституційна ефективність	Середній час надання адміністративної послуги (дні)	1-3	<2	Близько до цілі
	Рівень цифровізації процесів (%)	75	90	83%
	Прозорість розподілу підтримки (індекс 0-10)	7,5	9	83%
Стратегічна ефективність	Вживання підприємств через рік після отримання підтримки (%)	85+	80	Перевищено
	Збереження бізнесу в прифронтових регіонах	Позитивна динаміка	Стабілізація	Частково досягнуто

	Адаптивність механізмів підтримки до змін середовища	Висока	Висока	Досягнуто
--	--	--------	--------	-----------

Примітка. Таблиця містить як офіційні статистичні дані (підтвержені джерелами Міністерства економіки), так і авторські оціночні показники, розраховані на основі аналізу множинних джерел та експертних оцінок.

Джерело: розробка автора.

Представлена таблиця демонструє, що трансформаційні зміни у системі взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом загалом є ефективними, проте існують резерви для подальшого покращення [32].

Фінансово-економічні показники свідчать про позитивне співвідношення витрат та результатів, хоча обсяг залученого фінансування поки що не досяг цільових орієнтирів [19].

Соціальні результати є вражаючими з точки зору створення нових робочих місць, проте рівень задоволеності бізнесу співпрацею з владою залишається середнім, що вказує на необхідність покращення якості комунікації та оперативності вирішення проблем [30].

Інституційні показники демонструють значний прогрес у цифровізації та прозорості, хоча є простір для подальшого вдосконалення [41].

Стратегічна ефективність проявляється у високому рівні виживання підтриманих підприємств та адаптивності механізмів підтримки, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності воєнного стану [55].

Критичний аналіз виявляє низку системних проблем, що знижують загальну ефективність державно-приватної взаємодії та вимагають негайного вирішення. По-перше, зберігається проблема нерівномірного доступу до підтримки між регіонами та різними категоріями підприємців: великі міста та західні регіони мають кращий доступ до інформації та програм підтримки порівняно з малими містами та прифронтовими територіями. По-друге, програма пільгового кредитування демонструє значно нижчу ефективність порівняно з грантовою підтримкою через ризик-аверсію банків, особливо щодо підприємств

з прифронтових територій. По-третє, механізм бронювання працівників залишається недостатньо ефективним для малого та середнього бізнесу, що створює загрозу втрати кваліфікованих кадрів та призупинення діяльності підприємств. По-четверте, відсутність ефективних механізмів страхування інвестицій у високоризикових регіонах обмежує можливості залучення довгострокового фінансування для відновлення та розвитку бізнесу [39].

Порівняльний аналіз ефективності різних форм підтримки показує, що найвищу результативність демонструють програми прямої фінансової допомоги у формі грантів, особливо для малого та мікробізнесу [19]. Податкові пільги, хоча і охоплюють значно більшу кількість підприємств, мають складний для виміру ефект, оскільки неможливо точно встановити, скільки з них вижили саме завдяки звільненню від податків, а не внаслідок інших факторів [32].

Регуляторні послаблення у вигляді припинення планових перевірок мають скоріше профілактичний ефект, запобігаючи додатковому адміністративному тиску на бізнес в і без того складних умовах [48]. Інформаційно-консультаційна підтримка через цифрові платформи демонструє найкращий показник співвідношення ефективності до витрат, оскільки має низьку вартість та широке охоплення, проте її прямий економічний ефект є обмеженим [30].

Регіональні відмінності в ефективності реалізації програм підтримки підкреслюють важливість якості місцевого управління та активності регіональних органів влади. Зокрема, Харківська область, попри екстремальні безпекові умови, демонструє одні з найкращих показників участі в програмах підтримки завдяки проактивній позиції обласної адміністрації, розвинутій системі комунікації з бізнесом через платформу діалогу та ефективній координації з міжнародними донорськими організаціями [25].

Західні регіони, що приймають релокований бізнес, демонструють високі темпи економічного зростання, проте стикаються з викликами інфраструктурного характеру через різке зростання навантаження на комунальні системи та соціальну інфраструктуру [59]. Регіони на лінії фронту потребують спеціальних підходів до підтримки, що враховують специфічні ризики та

обмеження, з якими стикається бізнес у цих умовах [25].

Резюмуючи зазначимо, що оцінка ефективності трансформаційних змін у системі взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом на основі комплексних фінансово-економічних, соціальних, інституційних та стратегічних критеріїв демонструє загалом позитивні результати запроваджених механізмів.

Грантова програма «Власна справа» виявилася найбільш ефективним інструментом підтримки з коефіцієнтом повернення 1,23 та створенням понад 47 тисяч робочих місць, а цифровізація адміністративних послуг суттєво прискорила взаємодію бізнесу з владою, значно скоротивши середній час надання послуг.

Водночас виявлено системні проблеми, що знижують загальну ефективність: нерівномірний доступ до підтримки між регіонами, обмежена доступність кредитних ресурсів для прифронтових територій, недосконалість механізму бронювання працівників. Регіональні відмінності підкреслюють критичне значення якості місцевого управління для ефективної реалізації програм підтримки, що особливо яскраво проявляється на прикладі Харківської області.

3.2 Концептуальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні в післявоєнний період

Післявоєнне відновлення України вимагає фундаментального переосмислення ролі та механізмів державно-приватного партнерства як ключового інструменту мобілізації ресурсів для масштабної реконструкції зруйнованої інфраструктури, модернізації економіки та створення основ для сталого довгострокового розвитку. Концептуальні засади розвитку державно-приватного партнерства в післявоєнний період мають базуватися на синтезі міжнародного досвіду післяконфліктної відбудови, адаптованого до української

специфіки, та інноваційних підходів до співпраці держави та бізнесу в умовах обмежених бюджетних ресурсів та високих потреб у інвестиціях [22].

Стратегія післявоєнного відновлення економіки України передбачає комплексний підхід, що охоплює відновлення промислового потенціалу, модернізацію критичної інфраструктури, розвиток інноваційних секторів економіки, забезпечення енергетичної незалежності та курс на зелену трансформацію [18].

Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179, визначає стратегічні орієнтири економічного розвитку, проте потребує суттєвої актуалізації з урахуванням реалій війни та завдань післявоєнної відбудови [52].

Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки, розроблений Міністерством економіки, передбачає поступове відновлення економічної активності з реальним зростанням ВВП на рівні 3,5% у 2024 році та прогнозованим прискоренням темпів зростання в наступні роки за умови продовження міжнародної фінансової підтримки та ефективної реалізації структурних реформ. Водночас слід визнати, що ці прогнози базуються на припущеннях щодо динаміки воєнних дій та зовнішньої підтримки, що створює значну невизначеність у довгостроковому плануванні [56].

Ключовим пріоритетом післявоєнного розвитку державно-приватного партнерства має стати відновлення критичної інфраструктури, яка зазнала масштабних руйнувань внаслідок російської агресії. Станом на середину 2025 року збитки, завдані інфраструктурі безпосередньо російськими ударами та прискореною амортизацією через надмірне використання, оцінюються в сотні мільярдів доларів США. Це стосується транспортної інфраструктури, включаючи дороги, залізниці, мости, аеропорти, енергетичної інфраструктури, що зазнала цілеспрямованих атак, складських потужностей, іригаційних та меліоративних систем, об'єктів соціальної інфраструктури [23]. Дослідники підкреслюють, що відновлення цієї інфраструктури виключно за рахунок бюджетних коштів є нереалістичним сценарієм, що робить залучення приватних

інвестицій через механізми державно-приватного партнерства абсолютно критичним завданням [42].

Концептуальна модель розвитку державно-приватного партнерства в післявоєнний період має базуватися на кількох фундаментальних принципах, що відображають як міжнародний досвід, так і українську специфіку [22]. По-перше, принцип пріоритизації проєктів відповідно до їхнього впливу на економічне відновлення та соціальну стабільність передбачає концентрацію обмежених ресурсів на проєктах, що забезпечують найбільший мультиплікативний ефект для економіки [42].

По-друге, принцип справедливого розподілу ризиків між державним та приватним партнерами вимагає чіткого визначення зон відповідальності та компенсаційних механізмів, особливо щодо ризиків, пов'язаних з можливим відновленням воєнних дій або політичною нестабільністю [65]. По-третє, принцип прозорості та підзвітності набуває особливого значення в умовах, коли величезні обсяги міжнародної допомоги та приватних інвестицій мають бути використані ефективно та без корупційних зловживань [55]. По-четверте, принцип інклюзивності передбачає забезпечення доступу до участі в проєктах відбудови для українського малого та середнього бізнесу, а не лише великих міжнародних корпорацій [42].

Новий Закон «Про публічно-приватне партнерство», прийнятий у 2025 році, створює правові передумови для активізації використання механізмів партнерства у відбудові країни. Закон запроваджує спрощений механізм підготовки та реалізації проєктів відновлення зруйнованої війною інфраструктури, який діятиме протягом воєнного стану та ще сім років після його завершення, що дає достатній часовий горизонт для планування та реалізації масштабних проєктів [55]. Механізм відстрочених платежів дозволяє державі оплачувати реалізацію інфраструктурних проєктів приватному партнеру бюджетними коштами вже після введення об'єкта в експлуатацію, що знижує фінансове навантаження на бюджет у період активної відбудови та розподіляє витрати на тривалий період. Запровадження електронної торгівельної системи за

стандартами Європейського Союзу забезпечує прозорість процесів та зменшує корупційні ризики, що є критично важливим для збереження довіри міжнародних партнерів та інвесторів [55].

Стратегічні напрямки розвитку державно-приватного партнерства в післявоєнний період мають охоплювати всі ключові сектори економіки з урахуванням їхнього пріоритету для відновлення та потенціалу для залучення приватних інвестицій [18]. У енергетичному секторі критичним завданням є не просте відновлення зруйнованих об'єктів традиційної енергетики, а трансформація енергетичної системи в напрямку децентралізації, диверсифікації джерел енергії та розвитку відновлюваної енергетики, що підвищить стійкість системи до майбутніх загроз [52].

У транспортному секторі пріоритетом має стати модернізація залізничної інфраструктури для інтеграції з європейською транспортною мережею, відновлення та розширення автодорожньої мережі, розвиток логістичних хабів та інтермодальних транспортних вузлів [18]. У житловому секторі масштабна програма відбудови зруйнованого житла може реалізовуватися через механізми партнерства з девелоперськими компаніями, що забезпечить швидше відновлення порівняно з прямим бюджетним фінансуванням [65].

Міжнародний досвід післявоєнної відбудови надає важливі приклади для України щодо організації взаємодії з приватним сектором у процесі відновлення. Досвід країн Балканського регіону після конфліктів 1990-х років свідчить про критичне значення створення спеціалізованих агенцій з відновлення з широкими повноваженнями та залученням представників бізнесу для забезпечення практичного підходу та прискорення прийняття рішень [65].

Досвід Руанди після геноциду 1994 року демонструє можливості швидкого економічного відновлення через створення сприятливого інвестиційного клімату, боротьбу з корупцією та пріоритетний розвиток інфраструктури [65]. Досвід Боснії і Герцеговини підкреслює важливість координації між численними міжнародними донорами та створення єдиної стратегії відновлення для запобігання дублюванню зусиль та неефективному використанню ресурсів [65].

Для України особливо актуальним є врахування досвіду країн, що успішно інтегрувалися до Європейського Союзу після періоду трансформації, зокрема Польщі та країн Балтії, які продемонстрували можливості швидкого економічного зростання через залучення іноземних інвестицій, проведення структурних реформ та інтеграцію у європейські економічні структури [10].

Фінансування післявоєнної відбудови вимагає мобілізації різноманітних джерел коштів, включаючи міжнародну донорську допомогу, приватні інвестиції, кошти від використання заморожених російських активів, внутрішні бюджетні ресурси та інноваційні фінансові інструменти. Програма ERA, як механізм для передачі доходів від заморожених російських активів, стала важливим джерелом зовнішнього фінансування у 2025 році, покриваючи значну частину додаткових бюджетних потреб України. Водночас очевидно, що навіть при максимально можливій міжнародній підтримці розрив між потребами у фінансуванні відбудови та доступними ресурсами залишається величезним, що робить залучення приватних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства абсолютно критичним [13].

Оцінки міжнародних фінансових інституцій свідчать, що відновлення України потребуватиме сотень мільярдів доларів США протягом наступного десятиліття, причому значна частина цих коштів має надійти від приватного сектору [13]. Національна стратегія доходів до 2030 року підкреслює необхідність диверсифікації джерел фінансування та створення сприятливих умов для залучення приватних інвестицій [37].

Інституційна архітектура післявоєнного відновлення має забезпечувати ефективну координацію між численними учасниками процесу, включаючи центральні та місцеві органи влади, міжнародні фінансові інституції, донорські організації, приватних інвесторів, громадські організації. Створення спеціалізованого органу з координації відновлення з широкими повноваженнями та залученням кращих міжнародних практик управління проектами може значно підвищити ефективність використання ресурсів [15].

Важливим є забезпечення належного представництва бізнесу в органах, що

приймають рішення щодо пріоритетів та механізмів відбудови, оскільки підприємці мають найкраще розуміння практичних потреб та можливостей для ефективної реалізації проєктів [15]. Децентралізація прийняття рішень щодо проєктів місцевого значення дозволить урахувати специфіку різних регіонів та прискорити реалізацію проєктів через залучення місцевої ініціативи [25].

Ризики та виклики розвитку державно-приватного партнерства в післявоєнний період є численними та потребують системного аналізу для розробки механізмів їхньої мітигації. Безпекові ризики, пов'язані з можливістю відновлення активних бойових дій або терористичних атак на інфраструктурні об'єкти, вимагають створення механізмів страхування та державних гарантій для захисту інвестицій [71].

Політичні ризики, пов'язані з можливою нестабільністю або зміною курсу економічної політики, потребують міжнародних гарантій дотримання зобов'язань перед інвесторами. Фінансові ризики, пов'язані з волатильністю валютних курсів та інфляцією, вимагають розробки гнучких механізмів індексації платежів та валютних застережень. Корупційні ризики, що традиційно є високими в Україні, потребують посилення незалежних контролюючих органів, широкого використання цифрових технологій для забезпечення прозорості та залучення громадського контролю [71].

Підбиваючи підсумок, концептуальні засади розвитку державно-приватного партнерства в післявоєнний період базуються на необхідності мобілізації величезних обсягів приватних інвестицій для відновлення зруйнованої інфраструктури в умовах обмежених бюджетних ресурсів [22].

Новий Закон «Про публічно-приватне партнерство» створює правові передумови для активізації партнерства через спрощені процедури, відстрочені платежі та прозорі електронні системи. Стратегічні пріоритети охоплюють енергетичний, транспортний, житловий сектори з акцентом на модернізацію та підвищення стійкості систем. Міжнародний досвід післявоєнної відбудови підкреслює критичне значення спеціалізованих агенцій з відновлення, координації донорської допомоги, створення сприятливого інвестиційного

клімату.

Фінансування вимагає комбінації міжнародної допомоги, приватних інвестицій, коштів від російських активів. Ключовими викликами залишаються безпекові, політичні, фінансові та корупційні ризики, що потребують системних механізмів мітигації через страхування, міжнародні гарантії, цифровізацію та громадський контроль.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження сформульовано нижченаведені основні висновки та пропозиції:

1. Теоретичне осмислення та аналіз міжнародного досвіду державно-приватної взаємодії в кризових умовах дозволяє сформулювати низку принципових висновків:

а) ефективна взаємодія органів влади з бізнесом в умовах надзвичайних ситуацій базується на поєднанні різних моделей та інструментів, адаптованих до специфіки конкретної кризи, етапу її розвитку та національного інституційного контексту, що виключає можливість механічного копіювання чужого досвіду;

б) виявлено універсальні принципи успішної взаємодії, які виходять за межі національної специфіки: оперативність реагування на початкових етапах кризи, прозорість процедур розподілу підтримки, справедливий розподіл ризиків між державою та бізнесом, інклюзивність у залученні різних груп стейкхолдерів, підзвітність у використанні публічних ресурсів та орієнтація на сталий розвиток і стійкість;

в) міжнародний досвід переконливо демонструє критичне значення попереднього планування та наявності інституційних механізмів, які можуть бути оперативно активовані при виникненні кризи, оскільки країни з розробленими планами антикризового реагування демонстрували значно кращі результати;

г) аналіз теоретичних підходів виявляє необхідність інтеграції інституційного, функціонального та процесного бачення державно-приватного партнерства, доповненого концепціями реляційного управління, теорією стійкості та принципами сталого розвитку, для формування цілісної системи антикризового управління;

д) вивчення зарубіжних практик підтверджує, що при відсутності універсальної моделі можна виокремити ключові елементи успіху: швидкість

мобілізації ресурсів через спрощення бюрократичних процедур, гнучкість регуляторних механізмів для адаптації до мінливих обставин, використання цифрових технологій для підвищення ефективності та прозорості, активне залучення бізнесу до розробки рішень, забезпечення балансу між оперативністю та підзвітністю для збереження довіри суспільства, інтеграція механізмів управління ризиками та фокус на довгостроковій стійкості партнерських відносин.

2. Для України, що функціонує в умовах тривалого воєнного стану, особливо актуальним є синтез кількох елементів міжнародного досвіду: від Ізраїлю – підходи до побудови мобілізаційної економіки та інтеграції цивільного і військового секторів, від скандинавських країн – акцент на розвитку соціального діалогу та побудові довіри, від Південної Кореї – впровадження цифрових рішень для підвищення прозорості та ефективності, від Балканських держав – організація післявоєнного відновлення та залучення міжнародної підтримки, від глобальних практик – механізми управління ризиками, забезпечення стійкості та орієнтація на сталий розвиток.

Водночас критично важливим є врахування української специфіки: необхідності одночасного вирішення завдань оборони та підтримки економічної активності, масштабних руйнувань інфраструктури, енергетичної нестабільності, міграційних процесів та дефіциту довіри між владою та бізнесом, що вимагає цілеспрямованих зусиль з обох сторін для її відновлення. Адаптація міжнародних практик з урахуванням цих особливостей може стати основою для формування ефективної, інноваційної та стійкої системи взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом, здатної забезпечити як виживання економіки в умовах війни, так і створити підґрунтя для швидкого післявоєнного відновлення та довгострокового сталого розвитку.

3. Аналіз практичної реалізації державно-приватної взаємодії в Україні в умовах воєнного стану доводить, що українська правова система продемонструвала здатність до швидкої адаптації до кризових викликів, створивши комплексну багатовимірну систему підтримки підприємництва, що

поєднує грантові програми, пільгове кредитування, податкові преференції, регуляторні послаблення та цифрові сервіси. Прийняття нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» створює правові передумови для активізації інвестиційної діяльності та залучення приватного капіталу до відбудови країни через спрощені процедури та нові гарантії для інвесторів.

4. Грантова програма «Власна справа» виявилася одним з найбільш ефективних інструментів підтримки малого бізнесу, охопивши понад 25,5 тисяч українців та забезпечивши створення понад 47 тисяч нових робочих місць. Критично важливим стало збільшення розміру грантів для прифронтових регіонів до 500 тисяч гривень, що дозволило підприємцям Харківської та інших областей отримати необхідні ресурси для розвитку бізнесу навіть в умовах постійних обстрілів. Програма демонструє позитивне співвідношення витрат та результатів: грантоотримувачі вже сплатили до бюджету понад 9 мільярдів гривень податків (станом на вересень 2025 року), що значно перевищує обсяг наданої підтримки.

5. Досвід Харківської області демонструє критичне значення місцевих ініціатив у підтримці бізнесу. Запровадження повного мораторію на місцеві податки в місті Харкові, розвиток платформи діалогу між владою та бізнесом, активна співпраця з міжнародними донорськими організаціями створили комплексну систему підтримки, що дозволила зберегти економічний потенціал одного з найбільш постраждалих регіонів. Реальні історії харківських підприємців ілюструють неймовірну стійкість українського бізнесу, який продовжує працювати та навіть експортувати продукцію в умовах постійної загрози життю.

6. В процесі дослідження виявлено системні проблеми, що потребують негайного вирішення: обмежений доступ до кредитних ресурсів для бізнесу з прифронтових територій через ризик-аверсію банків, недосконалість механізму бронювання працівників особливо для малого та середнього бізнесу, відсутність ефективних механізмів страхування інвестицій у високоризикових регіонах, недостатня координація між державними програмами та міжнародною

донорською допомогою.

7. Порівняльний аналіз регіонів підтверджує, що ефективність реалізації програм підтримки залежить не лише від обсягів фінансування та безпекової ситуації, але й від якості регіонального управління, рівня розвитку підприємницької культури, швидкості адаптації місцевої влади до змінюваних умов. Харківська область, попри екстремальні умови, демонструє одні з найкращих показників участі в державних програмах, що свідчить про високий потенціал регіону та ефективність роботи обласної адміністрації.

8. Стратегічні пріоритети удосконалення державно-приватної взаємодії в Україні визначаються комплексною оцінкою ефективності поточних трансформаційних змін та необхідністю підготовки до масштабних викликів післявоєнного відновлення. По-перше, оцінка ефективності запроваджених механізмів взаємодії центральних органів виконавчої влади з бізнесом на основі багатокритеріального підходу демонструє загалом позитивні результати з коефіцієнтом фіскального повернення 1,23 для грантової програми та створенням понад 47 тисяч робочих місць, проте виявляє системні проблеми нерівномірного доступу до підтримки та обмеженої ефективності кредитних механізмів для прифронтових територій.

9. Цифровізація адміністративних послуг суттєво підвищила інституційну ефективність взаємодії, значно скоротивши середній час надання послуг та підвищивши прозорість розподілу державної підтримки, що мінімізує корупційні ризики. Водночас рівень задоволеності бізнесу співпрацею з владою залишається на середньому рівні, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення якості комунікації та оперативності вирішення проблем.

10. Концептуальні засади розвитку державно-приватного партнерства в післявоєнний період мають базуватися на принципах пріоритизації проєктів за їхнім впливом на економічне відновлення, справедливого розподілу ризиків, прозорості та інклюзивності для забезпечення доступу українського малого та середнього бізнесу до проєктів відбудови. Новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство» створює необхідну правову базу через спрощені

процедури для проєктів відновлення та механізми відстрочених платежів.

11. Стратегічні напрямки післявоєнного розвитку охоплюють трансформацію енергетичної системи в напрямку децентралізації та відновлюваної енергетики, модернізацію транспортної інфраструктури для інтеграції з європейською мережею, масштабну програму відбудови житла через механізми партнерства з девелоперами. Міжнародний досвід післявоєнної відбудови підкреслює критичне значення створення спеціалізованих агенцій з відновлення, ефективної координації донорської допомоги та забезпечення правової визначеності для залучення інвестицій.

12. Фінансування післявоєнної відбудови вимагає мобілізації різноманітних джерел, включаючи міжнародну допомогу, приватні інвестиції, кошти від заморожених російських активів, проте навіть при максимальній міжнародній підтримці розрив між потребами та доступними ресурсами залишається величезним, що робить державно-приватне партнерство абсолютно критичним механізмом. Ключовими викликами залишаються безпекові, політичні, фінансові та корупційні ризики, що потребують системних механізмів мітигації через страхування, міжнародні гарантії, цифровізацію процесів та громадський контроль.

Узагальнюючи, можна констатувати, що Україна створила функціонуючу систему державно-приватної взаємодії в умовах воєнного стану, яка, попри об'єктивні недоліки та проблеми, забезпечує збереження підприємницького потенціалу країни та створює основу для майбутнього економічного відновлення. Досвід практичної реалізації цієї системи, особливо в прифронтових регіонах, має бути ретельно систематизований та використаний для вдосконалення механізмів підтримки та планування післявоєнної відбудови.

Наша держава має базові інституційні та правові передумови для ефективного використання механізмів державно-приватного партнерства як у поточних умовах воєнного стану, так і в майбутній перспективі післявоєнного відновлення. Водночас реалізація повного потенціалу цих механізмів вимагає вирішення виявлених системних проблем, удосконалення інституційної

архітектури, забезпечення справедливого доступу до можливостей для всіх категорій бізнесу та створення надійних механізмів захисту інвестицій в умовах високих ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Castelblanco G., Guevara J., Mendez-Gonzalez P. Crisis management in public-private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century. *Built Environment Project and Asset Management*. 2024. Vol. 14. № 1. P. 56–78. DOI: <https://doi.org/10.1108/bepam-11-2022-0174>.
2. Chen J., Chen T. H. Y., Vertinsky I., Yumagulova L., Park C. Public-private partnerships for the development of disaster resilient communities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2013. Vol. 21. № 3. P. 130-143.
3. Cheng Z., Wang H., Xiong W., Zhu D., Cheng L. Public-private partnership as a driver of sustainable development: Toward a conceptual framework of sustainability-oriented PPP. *Environment, Development and Sustainability*. 2021. Vol. 23. P. 1043-1063.
4. Ghanem M., Ghaley M. Building a framework for a resilience-based public private partnership. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2024. Vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100849>.
5. Grunwald G., Kara A., Spillan J. E. Resilience and Crisis Management Through Public-Private Partnership for Sustainability. In: *Public-Private Partnerships for Sustainable Development*. Springer, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-88349-1_5.
6. Jiang W., Jiang J., Martek I., Jiang W. Critical risk management strategies for the operation of public-private partnerships: a vulnerability perspective of infrastructure projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/ecam-12-2023-1292>.
7. Krasnopolska A., Kharchenko I. Public-private partnerships in Ukraine: current state and development prospects. *Public Administration and Regional Studies*. 2023. Vol. 16. № 2. P. 78-95.
8. Lawal C. I., Friday S. C., Ayodeji D. C., Sobowale A. Advances in Public-Private Partnerships for Strengthening National Financial Governance and Crisis

Response Systems. *International Journal of Management Sciences*. 2024. Vol. 4. № 6. DOI: <https://doi.org/10.62225/2583049X.2024.4.6.4101>.

9. Mercy Corps розширюється на релокований або місцевий бізнес Харківської області / Харківська ОВА. 17 вересня 2024. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/125089> (дата звернення: 01.11.2025).

10. OECD. OECD Economic Surveys: Poland 2020. Paris: OECD Publishing, 2020.

11. Oguejiofor B. B., Uzougbo N. S., Kolade A. O. Review of Successful Global Public-Private Partnerships: Extracting key Strategies for Effective U.S. Financial Collaborations. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. 2023. Vol. 10. № 8. P. 312-331.

12. Rejeb A., Rejeb K., Appolloni A., Zailani S., Iranmanesh M. Navigating the landscape of public-private partnership research: a novel review using latent Dirichlet allocation. *International Journal of Public Sector Management*. 2025. Vol. 38. № 1. P. 142-165. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijpsm-09-2023-0263>.

13. Ukraine War Economy Tracker. Centre for Economic Strategy. 2025. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war> (last accessed: 01.11.2025).

14. UNDP. Enhancing Crisis Management and Emergency Response capacities at all levels of government authorities of Ukraine. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/enhancing-crisis-management> (last accessed: 01.11.2025).

15. UNDP. Enhancing Crisis Management and Emergency Response capacities at all levels of government authorities of Ukraine. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/projects/enhancing-crisis-management> (last accessed: 01.11.2025).

16. World Economic Forum. Global Risk Report 2024. Geneva: WEF, 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (last accessed: 01.11.2025).

17. Борисова С., Крук О., Балашова О. Підтримка та фінансування

підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107>.

18. Булик О. Б. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-51>.

19. Власна Справа: 6 млрд грн інвестувала держава у розвиток малого бізнесу через гранти / Міністерство економіки України. 23 травня 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/aed75024-b7c4-4a02-9623-81df66a33f91> (дата звернення: 01.11.2025).

20. Власна справа: понад 20 тисяч українців отримують від держави гранти на розвиток бізнесу / Міністерство економіки України. 17 жовтня 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3b3b0b6c-11fd-4173-b6b0-76e30d2ae6bf> (дата звернення: 01.11.2025).

21. Власова Н. С. Основні підходи та типологізації публічно-приватного партнерства як умови розвитку регіональних економічних систем. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 37. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023> (дата звернення: 01.11.2025).

22. Галунець Н., Кормишкіна І. Імплементация стратегії сталого розвитку економіки України в умовах післявоєнної відбудови. *Економіка і регіон*. 2025. № 1(96). С. 14-21.

23. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Економічне відновлення та розвиток країн після збройних конфліктів і воєн: невтрачені можливості для України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1(63). С. 9-16. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).9-16](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).9-16).

24. Державно-приватне партнерство / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&tag=Derzhavno-privatnePartnerstvo> (дата звернення: 01.11.2025).

25. Джегур Г. В., Семеновський А. А. Механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах режиму воєнного стану. *Публічне урядування*. 2025. № 1(42). С. 88–103. DOI:

<https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.1.09>.

26. Джегур Г. В., Стілл А. В. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів. *Публічне урядування*. 2024. № 4(41). С. 112-125.

27. Дія.Бізнес. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni> (дата звернення: 01.11.2025).

28. Дубель М., Пащенко А. Методологічні засади політики державно-приватного партнерства у процесі соціально-економічного відновлення України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки*. 2023. № 2(68). С. 61-66

29. Жодного податку для підприємців: Харків підтримує бізнес під час війни. *Думка*. 25 вересня 2025. URL: <https://dumka.media/ukr/ekonomika/1758799359-u-harkovi-prodovzhili-zvilnennya-biznesu-vid-mistsevih-podatktiv-do-kinntsyu-2025-roku> (дата звернення: 01.11.2025).

30. Інформаційно-роз'яснювальні матеріали щодо державно-приватного партнерства / Центр громадянського суспільства. 2020. URL: https://cg.gov.ua/web_docs/1/2016/05/docs/Інформаційні_матеріали_inv_2020.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

31. Краще разом: як війна змінює правила державно-приватного партнерства. *Mind.ua*. 13 липня 2022. URL: <https://mind.ua/openmind/20244236-krashche-razom-yak-vijna-zminyue-pravila-derzhavno-privatnogo-partnerstva> (дата звернення: 01.11.2025).

32. Кузнецова А., Кліпкова О., Маслов В. Методологія оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 6. № 41. Р. 339–349. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251466>.

33. Кучук А. М. Реформування публічного управління в умовах воєнного часу: аксіологічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія:*

право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-09>.

34. Ліхарчук Н. Антикризове управління: принципи, етапи та фактори впливу. *Освіта регіону*. 2023. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1333> (дата звернення: 01.11.2025).

35. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у війсьній та післявійсьній час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.

36. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 38-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>.

37. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. 2024. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

38. Національний інститут стратегічних досліджень. Держава та приватний сектор на захисті національної безпеки: від взаємодії до партнерства. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/derzhava-ta-pryv-atnyu-sektor-na-zakhysti-natsionalnoyi-bezpeky> (дата звернення: 01.11.2025).

39. Національний інститут стратегічних досліджень. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Грудень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voynenoho-stanu-v> (дата звернення: 01.11.2025).

40. Овчарук Е. Особливості сучасних механізмів взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 3(63). С. 89-95. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-12](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-12).

41. Оновлено Порядок проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства. Міністерство економіки України. 12 лютого 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d1868072-e2f1-4166-8a8b-02684bf0331b> (дата звернення: 01.11.2025).

42. Орел Ю. Л., Прочан А. О., Нестеренко О. П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*. 2024. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060> (дата звернення: 01.11.2025).

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

44. Підприємці прифронтових регіонів зможуть отримати гранти до 500 тис. грн за програмою «Власна Справа» / Міністерство економіки України. 4 квітня 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/939d4d69-c0de-4d07-90e8-b3636ee198d4> (дата звернення: 01.11.2025).

45. Пільги з місцевих податків для харків'ян: друге дихання. *Factor*. Травень 2024. № 36. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2024/may/issue-36/article-128850.html> (дата звернення: 01.11.2025).

46. Прийнято Закон України про публічно-приватне партнерство / Офіційний портал Верховної Ради України. 19 червня 2025. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/263288.html> (дата звернення: 01.11.2025).

47. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період воєнного стану. Закон України від 24.03.2022 № 2142-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20> (дата звернення: 01.11.2025).

48. Про внесення змін до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 року № 294. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2020-п> (дата звернення: 01.11.2025).

49. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 196. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2024 № 425 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/425-2024-п> (дата звернення: 01.11.2025).

50. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (втратив чинність 31.10.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 01.11.2025).

51. Про затвердження Методики аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства. Наказ Міністерства економіки України від 14.12.2021 № 1067. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-22> (дата звернення: 01.11.2025).

52. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п> (дата звернення: 01.11.2025).

53. Про затвердження Порядку здійснення підтримки суб'єктів мікро- та малого підприємництва. Постанова Кабінету Міністрів України від 15.04.2020 № 283 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/283-2020-п> (дата звернення: 01.11.2025).

54. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни. Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20> (дата звернення: 01.11.2025).

55. Про публічно-приватне партнерство. Закон України від 19 червня 2025 року № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20> (дата звернення: 01.11.2025).

56. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки / Міністерство економіки України. 9 липня 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa> (дата звернення: 01.11.2025).

57. Програма розвитку ООН в Україні. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

58. Програма розвитку ООН в Україні. Оцінка впливу війни на

мікро-, малі та середні підприємства в Україні. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

59. Програма розвитку ООН в Україні. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

60. Протягом першого півріччя до державного та місцевих бюджетів було залучено на понад 245 мільярдів гривень більше. *Житомир.Today*. 9 липня 2025. URL: <https://zhitomir.today/news/za-pershe-pivrichchya-do-zagalnogo-ta-miscevih-byudzhativ-nadiyshlo> (дата звернення: 01.11.2025).

61. Публічно-приватне партнерство: спрощений механізм відбудови. *LexInform*. 20 червня 2025. URL: <https://lexinform.com.ua/zakonodavstvo/publichno-pryvatne-partnerstvo-sproshhenyj-mehanizm-vidbudovy/> (дата звернення: 01.11.2025).

62. Розвиток підприємництва. Харківська обласна державна адміністрація. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/struktura-administratsiyi/strukturni-pidrozdili/717/3511> (дата звернення: 01.11.2025).

63. Свірко С. В., Власюк Т. О., Шевчук О. А. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. DOI: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/276263>.

64. Смолінська С. Проблеми та перспективи фінансування підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2024. С. 166-172.

65. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>.

66. Сутність, ознаки та переваги механізму ДПП / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk->

UA&id=196d3373-eb07-4834-a61e-b3608f28eb22 (дата звернення: 01.11.2025).

67. Тил працює – Україна воює: підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221573.html> (дата звернення: 01.11.2025).

68. Тимошенко М. В., Петров В. А. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 186. С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-15>.

69. Що непокоїть підприємців Харкова під час воєнного стану. *Накупіло*. 24 травня 2024. URL: <https://nakupilo.ua/teksty/shcho-neroikoit-pidpryiemtsiv-kharkova/> (дата звернення: 01.11.2025).

70. Ющенко Н. В., Дячек В. В., Ковтун М. В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1485> (дата звернення: 01.11.2025).

71. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження. *Forbes.ua*. 15 грудня 2022. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 01.11.2025).