

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

КОМАРНИЦЬКА Ганна Омелянівна

докторка економічних наук, професорка,

завідувачка кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5533-6439>

Анотація. Досліджено роль державно-приватного партнерства як ефективного інструменту антикризового управління в умовах геополітичної нестабільності. Проаналізовано теоретичні засади функціонування механізмів державно-приватного партнерства у кризових ситуаціях, визначено специфічні особливості їх застосування в умовах воєнного часу. Систематизовано міжнародний досвід використання державно-приватного партнерства для подолання наслідків геополітичних криз та розроблено концептуальну модель антикризового управління. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення з конкретними термінами впровадження та показниками ефективності.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, антикризове управління, геополітична нестабільність, економічна стійкість, постконфліктне відновлення, інвестиційна політика, ризик-менеджмент.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним рівнем геополітичної нестабільності, що зумовлює необхідність кардинального переосмислення традиційних підходів до управління економічними процесами на державному рівні. Повномасштабна війна в Україні, торговельні конфлікти між провідними економіками світу, пандемічні виклики та кліматичні зміни створюють комплекс взаємопов'язаних загроз, які вимагають розробки принципово нових механізмів економічної стійкості та адаптивності.

Державно-приватне партнерство (ДПП) як інституційна форма взаємодії публічного та приватного секторів набуває особливого значення в контексті антикризового управління, оскільки дозволяє мобілізувати додаткові ресурси, оптимізувати розподіл ризиків та забезпечити синергетичний ефект від поєднання державних регулятивних можливостей із приватною ініціативою та інноваційним потенціалом бізнесу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичної розробки адаптивних механізмів ДПП, здатних ефективно функціонувати в умовах геополітичної нестабільності та забезпечувати економічну стійкість держави у кризових ситуаціях різного характеру та масштабу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичним підґрунтям

дослідження проблематики ДПП в контексті антикризового управління є наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників. Значний внесок у розуміння ролі ДПП для економічного відновлення зробили українські науковці: В. О. Радкевич досліджувала механізми відновлення економіки через партнерство в умовах воєнного часу [1], С. Г. Кравець аналізувала перспективи розвитку ДПП у контексті євроінтеграційних процесів [2], Г. О. Комарницька обґрунтовувала інвестиційно-інноваційні аспекти партнерських відносин [3].

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити роботи Дж. Делмона, який розробив комплексну методологію адаптації ДПП до кризових умов в інфраструктурних проєктах [4]. Експерти Світового банку провели ґрунтовний аналіз фінансових механізмів партнерства в постконфліктних ситуаціях, визначивши ключові фактори успіху та типові помилки [5]. Дослідження Європейського центру ДПП систематизували найкращі практики партнерства в умовах економічних криз [6].

Інституційні аспекти ДПП в умовах нестабільності досліджували П. І. Шилепницький та співавтори, які розглядали партнерство як інструмент управління змінами [7], О. В. Акіліна та В. В. Павлюк аналізували практичні аспекти підготовки та реалізації антикризових проєктів [8]. Міжнародні організації, зокрема ОЕСР, розробили рекомендації щодо політики ДПП в умовах криз [9].

Попри значну кількість наукових публікацій, недостатньо дослідженими залишаються питання специфіки функціонування механізмів ДПП в умовах воєнного стану та геополітичної нестабільності, що обумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі. Зокрема, потребують поглибленого аналізу питання адаптації традиційних моделей ДПП до екстремальних умов функціонування, розробки специфічних механізмів ризик-менеджменту та створення інституційних структур антикризового управління партнерськими проєктами.

Відсутні кількісні критерії оцінки ефективності антикризових ДПП-проєктів та методи їх валідації в умовах високої невизначеності. Недостатньо розроблені механізми швидкого реагування та адаптації контрактних зобов'язань до мінливих умов кризового середовища. Потребує систематизації міжнародний досвід використання ДПП для економічного відновлення та розробки адаптованих до українських реалій моделей партнерства.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо використання ДПП як інструменту антикризового управління в умовах геополітичної нестабільності з визначенням конкретних показників ефективності та часових рамок впровадження.

Виклад основних результатів. Концептуальне розуміння ДПП як інструменту антикризового управління базується на синергетичному поєднанні регулятивних можливостей держави та інноваційного потенціалу приватного сектору в умовах обмеженості ресурсів та підвищених ризиків. Антикризове управління в контексті ДПП характеризується специфічними особливостями, що відрізняють його від традиційних форм партнерської взаємодії в стабільних економічних умовах.

Фундаментальною характеристикою антикризового ДПП є його адаптивність до швидкозмінних зовнішніх умов та здатність забезпечувати оперативну мобілізацію ресурсів для вирішення критичних завдань. У цьому контексті ДПП трансформується з інструменту довгострокового розвитку в механізм екстреного реагування на кризові ситуації, зберігаючи при цьому свої базові принципи взаємовигідності та розподілу ризиків. Основні відмінності між традиційним та антикризовим ДПП систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльні характеристики традиційного та антикризового ДПП

Критерій	Традиційне ДПП	Антикризове ДПП
Терміни реалізації	15-30 років	3-7 років
Процедури відбору	12-18 місяців	3-6 місяців
Розподіл ризиків	Стандартний	Адаптивний
Фінансування	Традиційні джерела	Диверсифіковані джерела
Контрактна гнучкість	Обмежена	Висока
ROI очікуваний	8-12%	15-25%

Джерело: сформовано автором на основі [4, 5, 9]

Як видно з таблиці 1, антикризове ДПП характеризується суттєво коротшими термінами реалізації та вищими очікуваними показниками рентабельності.

Теоретична модель антикризового ДПП ґрунтується на принципах гнучкості контрактних зобов'язань, прискореної процедури прийняття рішень, оптимізації розподілу ризиків з урахуванням кризових факторів та забезпечення безперервності критично важливих суспільних послуг. Ключовим елементом такої моделі є механізм швидкого реагування, який дозволяє адаптувати параметри партнерської угоди до мінливих умов кризового середовища.

Аналіз міжнародної практики свідчить про високу ефективність ДПП як інструменту подолання наслідків геополітичних криз та збройних конфліктів. Досвід країн Балканського півострова після завершення югославських воєн 1990-х років демонструє успішне використання ДПП для відновлення критичної інфраструктури, забезпечення енергетичної безпеки та стимулювання економічного зростання в постконфліктний період.

Особливо показовим є досвід Хорватії, де механізми ДПП були інтегровані в національну стратегію постконфліктного відновлення та забезпечили залучення понад 2,3 млрд євро приватних інвестицій для реконструкції транспортної інфраструктури та модернізації комунальних систем. Ключовими факторами успіху хорватської моделі стали: створення спеціалізованих інституційних структур для управління ДПП-проектами; розробка адаптивних контрактних механізмів; забезпечення прозорості та підзвітності партнерських відносин.

Результативність застосування ДПП у різних країнах під час кризових періодів представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Результати застосування ДПП в постконфліктному відновленні
(вибіркові країни)**

Країна	Період	Обсяг інвестицій (млрд. євро)	Кількість проектів	Середній ROI (%)	Терміни реалізації (роки)
Хорватія	1995-2005	2,3	23	18,5	4,2
Боснія і Герцеговина	1996-2010	1,8	19	16,3	5,1
Косово	2000-2015	1,2	15	19,2	3,8
Ірландія (фін. криза)	2008-2015	4,5	31	14,7	4,9

Джерело: складено автором за даними [5, 6, 9]

Дані таблиці 2 свідчать про високу ефективність ДПП механізмів у постконфліктному відновленні з середнім ROI 15-19%.

Досвід Ірландії в подоланні наслідків фінансової кризи 2008 року демонструє ефективність використання ДПП для реалізації критично важливих інфраструктурних проєктів при збереженні фіскальної дисципліни. Ірландська модель передбачала створення Національного агентства розвитку (NDA), яке координувало всі ДПП-проєкти та забезпечувало їх відповідність стратегічним пріоритетам економічного відновлення.

Розроблена концептуальна модель антикризового управління з використанням механізмів ДПП базується на системному підході до інтеграції партнерських відносин у загальну систему кризового менеджменту. Модель включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: діагностичний, стратегічний, операційний, моніторинговий та адаптаційний.

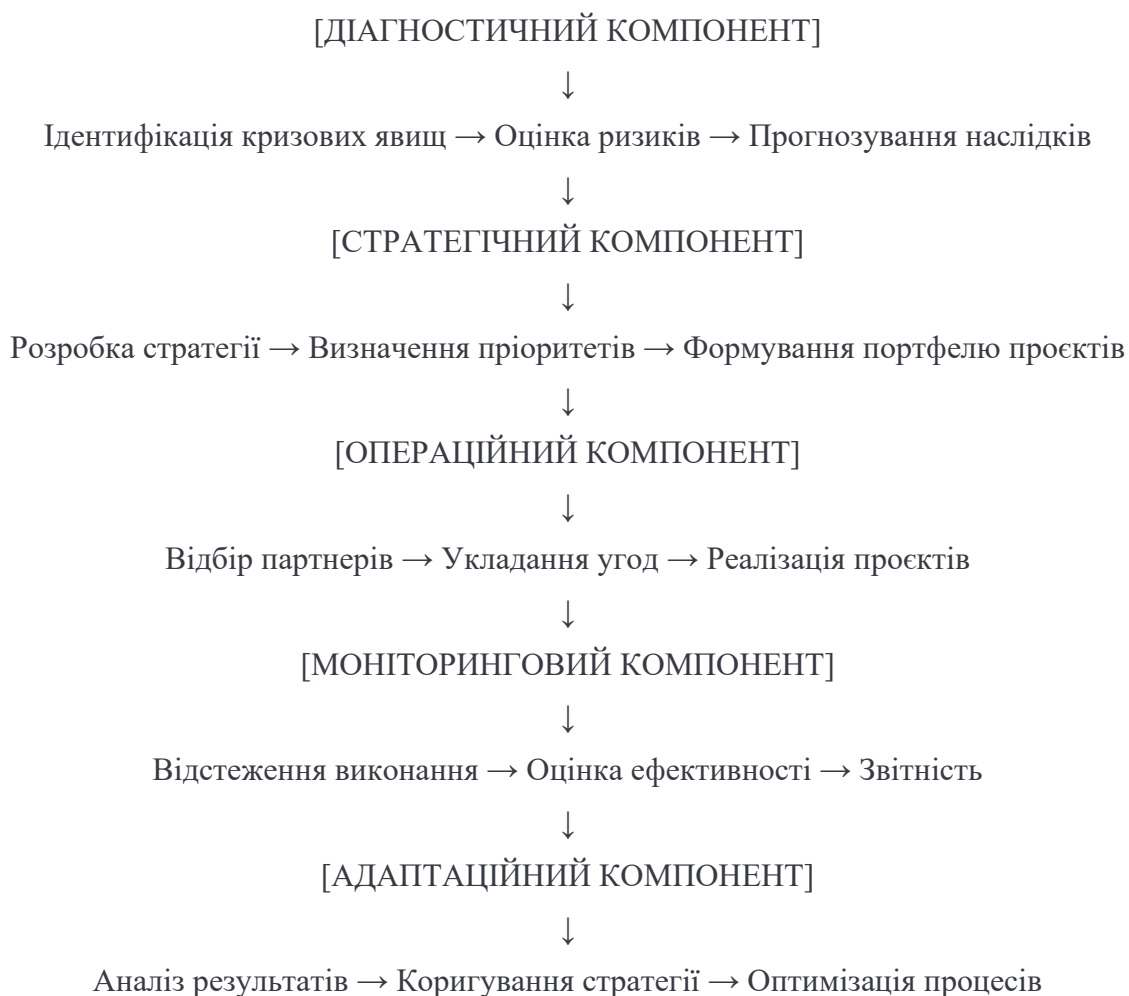


Рисунок 1. Концептуальна модель антикризового управління через механізми державно-приватного партнерства.

Джерело: сформовано автором

Діагностичний компонент забезпечує оперативну ідентифікацію кризових явищ та оцінку їх потенційного впливу на функціонування критично важливих секторів національної економіки. Цей компонент включає систему раннього попередження про кризові ситуації з використанням сучасних аналітичних технологій та Big Data.

Стратегічний компонент забезпечує розробку комплексної стратегії

антикризового реагування з визначенням пріоритетних напрямів використання ДПП, ідентифікацією потенційних партнерів та формуванням портфелю антикризових проєктів. Особливістю цього компонента є інтеграція принципу гнучкості контрактних зобов'язань як ключового елементу адаптації механізмів ДПП до умов геополітичної нестабільності.

Операційний компонент включає безпосередню реалізацію антикризових проєктів ДПП з використанням спрощених процедур відбору партнерів, прискорених механізмів укладання угод та оптимізованих схем фінансування. Цей компонент забезпечує синергетичний ефект від поєднання державних регулятивних можливостей із приватною ініціативою та інноваційним потенціалом бізнесу.

Специфіка функціонування ДПП в умовах геополітичної нестабільності вимагає істотної модифікації традиційних підходів до структурування та управління партнерськими проєктами. Ключовими напрямками такої адаптації є: диверсифікація джерел фінансування, впровадження гнучких контрактних механізмів, посилення системи ризик-менеджменту та створення резервних сценаріїв реалізації проєктів.

Диверсифікація джерел фінансування передбачає залучення коштів міжнародних фінансових інститутів, використання інноваційних фінансових інструментів (зокрема, катастрофічних облігацій та страхових деривативів) та створення спеціалізованих фондів антикризового фінансування. Такі підходи дозволяють знизити залежність від традиційних джерел капіталу та забезпечити фінансову стійкість проєктів в умовах нестабільності.

Для ефективного моніторингу антикризових ДПП-проєктів розроблено систему ключових показників ефективності, представлену в таблиці 3.

Таблиця 3

Ключові показники ефективності антикризових ДПП-проєктів

Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку	Періодичність моніторингу
ROI (коефіцієнт окупності)	≥15% річних	(Прибуток - Інвестиції) / Інвестиції × 100%	Щоквартально
Термін реалізації	Скорочення на 25-30%	Фактичний термін / Плановий термін × 100%	Щомісячно
Рівень досягнення цілей	≥90%	Кількість досягнутих цілей / Загальна кількість цілей × 100%	Щокварталу
Індекс задоволеності стейкхолдерів	≥4,5 балів (з 5)	Середнє арифметичне оцінок за анкетуванням	Раз на півроку
Коефіцієнт фінансової стійкості	≥1,2	Власний капітал / Зобов'язання	Щомісячно

Джерело: розроблено автором

Запропонована в таблиці 3 система показників дозволяє здійснювати комплексний моніторинг ефективності ДПП-проєктів.

Впровадження гнучких контрактних механізмів включає використання адаптивних цінових моделей, що автоматично коригуються залежно від зміни макроекономічних параметрів. Також включає механізмів форс-мажорного страхування, що покривають специфічні ризики геополітичного характеру та процедур оперативного перегляду контрактних умов у разі кардинальної зміни зовнішніх обставин.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів ДПП в контексті антикризового управління з конкретними часовими рамками та показниками ефективності.

Першочерговим завданням є створення спеціалізованої інституційної структури - Агентства антикризового ДПП (термін створення: 6 місяців), яке забезпечуватиме координацію партнерських проєктів в умовах нестабільності та здійснюватиме оперативний моніторинг їх реалізації. Агентство має функціонувати як єдиний центр компетенцій з питань антикризового ДПП та координувати діяльність усіх учасників партнерських відносин.

Необхідним є розробка спеціального нормативно-правового акту "Про особливості ДПП в умовах надзвичайного та воєнного стану" (термін розробки: 9 місяців), який регламентуватиме спрощені процедури ініціювання та реалізації антикризових ДПП-проєктів, визначатиме специфічні механізми розподілу ризиків та встановлюватиме особливий порядок фінансового забезпечення таких проєктів.

Доцільним є формування Національного фонду антикризового ДПП з капіталізацією не менше 50 млрд. грн. (термін створення: 12 місяців), який функціонуватиме як фінансовий амортизатор для підтримки критично важливих партнерських проєктів в умовах кризових ситуацій. Фонд має акумулювати кошти державного бюджету (40%), міжнародної технічної допомоги (35%) та приватних інвесторів (25%) для забезпечення фінансової стійкості антикризових ініціатив.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ДПП володіє значним потенціалом як інструмент антикризового управління в умовах геополітичної нестабільності. Ефективність його використання залежить від ступеня адаптації традиційних механізмів ДПП до специфічних умов кризового середовища та рівня інституційної спроможності держави щодо координації партнерських відносин.

Розроблена концептуальна модель антикризового управління через механізми ДПП забезпечує системний підхід до інтеграції партнерських відносин у загальну систему кризового менеджменту та дозволяє оптимізувати використання обмежених ресурсів для вирішення критичних завдань національної безпеки з очікуваним ROI не менше 15% річних та скороченням термінів реалізації проєктів на 25-30%.

Міжнародний досвід свідчить про високу ефективність адаптивних механізмів ДПП у постконфліктному відновленні, проте їх успішне впровадження вимагає створення відповідного інституційного середовища та нормативно-правового забезпечення. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення національної системи антикризового управління та підвищення економічної стійкості держави в умовах геополітичних викликів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою секторальних моделей антикризового ДПП для різних галузей національної економіки (інфраструктура, енергетика, охорона здоров'я, освіта), аналізом ефективності цифрових технологій в управлінні партнерськими проєктами та дослідженням механізмів інтеграції принципів сталого розвитку в антикризове ДПП.

Список використаної літератури

1. Радкевич В. О. Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти в сучасних умовах. Матеріали круглого столу. Київ : ІПО НАПН України, 2024. С. 5–12.
2. Кравець С. Г. Державно-приватне партнерство у сфері професійної

(професійно-технічної) освіти: орієнтація на європейський досвід. Інноваційна професійна освіта. 2022. № 1(2). С. 136–139.

3. Комарницька Г. О. Державно-приватне партнерство: інвестиційно-інноваційне забезпечення, митне обслуговування та економічна ефективність : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2019. 211 с.

4. Delmon J. Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. 340 p.

5. World Bank Group Strategy for Fragility, Conflict, and Violence 2020-2025. Washington : World Bank Publications, 2020. 85 p.

6. European PPP Expertise Centre. Review of the European PPP Market in 2022. Luxembourg : European Investment Bank, 2023. 67 p.

7. Шилепницький П. І., Зибарева О. В., Попадюк О. В. Державно-приватне партнерство у сфері інновацій як прояв соціальної відповідальності. Науковий вісник Полісся. 2017. № 4 (12), ч. 1. С. 50–55.

8. Акіліна О. В., Павлюк В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент управління змінами в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. Вип. 53. С. 15–28.

9. OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. Paris : OECD Publishing, 2012. 45 p.

10. Crisis management in public–private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century / G. Castelblanco et al. Engineering, Construction and Architectural Management. 2023. Vol. 30, No. 8. P. 3127–3151.

11. Державно-приватне партнерство як інструмент залучення інвестицій в умовах воєнного стану / Українська асоціація інвестиційного бізнесу. Київ: УАІБ, 2024. 95 с.

12. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. Ст. 524.

13. Про схвалення Національної стратегії розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2023–2027 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2022 № 1563-р. Урядовий кур'єр. 2023. № 2.

14. Supporting the Most Vulnerable: Scaling Up Support to Address Fragility, Conflict, and Violence / World Bank Group. Washington : World Bank Publications, 2023. 34 p.

15. Strategic Crisis Management / OECD. Paris : OECD Publishing, 2020. 67 p.