

УДК 005.21:005.8:330.34:338.24(477)

DOI: 10.30857/2786-5398.2025.1.11

Жанна М. Жигалкевич

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО
ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті досліджено стратегічні засади управління розвитком державно-приватного партнерства (ДПП) в умовах повоєнної трансформації економіки України. Враховуючи масштабні руйнування інфраструктури, необхідність відновлення критично важливих об'єктів та обмеженість державних фінансових ресурсів, ДПП розглядається як ключовий інструмент мобілізації приватного капіталу, технологій і управлінських рішень для відновлення та розвитку національної економіки. Систематизовано основні типи партнерських взаємин у рамках міжфірмових структур, розглянуто їх класифікаційні ознаки, переваги й обмеження в українських реаліях. Акцентовано увагу на значенні довіри як базової передумови для формування стійких партнерських відносин, зокрема в умовах високої невизначеності й післявоєнних ризиків. Запропоновано алгоритм оцінювання ступеня узгодженості економічних інтересів суб'єктів ДПП. На основі використання методів системного аналізу, багатокритеріальної оптимізації та теорії ігор обґрунтовано підходи до виміру узгодженості інтересів і ефективності партнерських форматів.

Ключові слова: державно-приватне партнерство; стратегічне управління розвитком; повоєнне відновлення; трансформація економіки; узгодженість інтересів; партнерські взаємини; інноваційна модель.

Zhanna M. Zhygalkevych

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP DEVELOPMENT
IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC TRANSFORMATION**

The article examines the strategic principles of managing the development of public-private partnerships (PPPs) in the context of the post-war transformation of Ukraine's economy. Given the large-scale destruction of infrastructure, the need to restore critical facilities, and limited public financial resources, PPPs are seen as a key tool for mobilising private capital, technology, and management solutions for the recovery and development of the national economy. The article proves that effective strategic management of partnership projects should be based on the principles of long-term coherence of the interests of the state and business, transparency of procedures, fair distribution of risks and responsibility of the parties. The main types of partnership relations within intercompany structures are systematised, their classification features, advantages and limitations in Ukrainian realities are considered. An algorithm for assessing the degree of coherence of economic interests of PPP subjects is proposed, which involves identifying participants, defining their goals and building a goal tree as an instrument for logical and quantitative specification of the benefits of interaction. Using the methods of system analysis, multi-criteria optimisation and game theory, approaches to measuring the coherence of interests and efficiency of partnership formats are substantiated. Attention is focused on the importance of trust as a basic prerequisite for the formation of sustainable partnerships, in particular in conditions of high uncertainty and post-war risks. It is established that in order to deploy a full-fledged PPP ecosystem in Ukraine, it is necessary to ensure institutional renewal, develop digital project management tools, improve financial models for attracting private capital, and strengthen the role of communities in the process of planning and implementing partnership initiatives. The proposed

approaches can form the basis for a modern, innovative PPP management model that can adapt to the challenges of post-war development, promote effective cooperation between the state and business, and deliver socially significant results in the medium and long term.

Keywords: *public-private partnership; strategic development management; post-war recovery; economic transformation; alignment of interests; partnerships; innovative model.*

Постановка проблеми. У контексті масштабних руйнувань інфраструктури, трансформації соціально-економічного простору та зростання потреб у мобілізації ресурсів для повоєнного відновлення, питання ефективного стратегічного управління державно-приватним партнерством (ДПП) набуває особливої актуальності. З урахуванням викликів, спричинених повномасштабною війною, Україна стикається з необхідністю переосмислення підходів до залучення приватного сектора у сферу реалізації національних і регіональних проєктів відновлення, що потребує формування нових моделей управління, орієнтованих на інноваційність, гнучкість та стійкість.

Державно-приватне партнерство в умовах постконфліктної трансформації виконує не лише функцію фінансового механізму, спрямованого на залучення інвестицій, але й виступає як інструмент стратегічного управління розвитком критичної інфраструктури, житлового будівництва, сфери охорони здоров'я, освіти, логістики та енергетики. Водночас формування ефективної системи управління розвитком ДПП у повоєнний період вимагає системного підходу до розробки стратегій партнерства, адаптації правового поля до умов надзвичайної економічної ситуації, а також впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема цифрових технологій, індикативного планування, управління проєктними ризиками та моніторингу результативності партнерських ініціатив.

Національна економіка, яка зазнала суттєвих втрат унаслідок бойових дій, потребує переорієнтації стратегічних пріоритетів розвитку. Це вимагає інтеграції державно-приватного партнерства у загальну систему стратегічного управління економікою з метою досягнення стійкого відновлення, підвищення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також створення сприятливих умов для активної участі бізнесу у процесах трансформації країни. Таким чином, розгляд ДПП як об'єкта стратегічного управління передбачає глибоке осмислення його ролі в реалізації національних пріоритетів, оцінку ризиків та можливостей, що відкриваються внаслідок повоєнного переформатування економічного ландшафту.

Слід також враховувати, що післявоєнний період характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженістю бюджетних ресурсів та посиленням соціальних очікувань щодо швидких результатів відновлення. У таких умовах ключовим завданням стратегічного управління ДПП стає визначення ефективної моделі взаємодії між державою та бізнесом, яка дозволяє балансувати інтереси сторін, забезпечувати прозорість процесів, а також гарантувати досягнення довгострокових соціально-економічних результатів. Особливої уваги потребує питання стратегічного планування у сфері ДПП, що передбачає прогнозування сценаріїв розвитку, оцінювання інституційних ризиків, формування механізмів контролю та зворотного зв'язку.

Наукова розробка проблематики стратегічного управління розвитком державно-приватного партнерства в умовах повоєнної трансформації економіки має спиратися на міждисциплінарний підхід, що поєднує теоретичні засади публічного управління, стратегічного менеджменту, інноваційної економіки та правового регулювання. Досвід зарубіжних країн, які проходили через етапи повоєнного відновлення, зокрема Німеччини, Японії, Південної Кореї, дає підстави вважати, що саме налагоджена система партнерства

між державою і приватним сектором здатна виступити двигуном структурної модернізації економіки та формування стійких моделей розвитку.

Отже, дослідження стратегічного управління розвитком ДПП у повоєнному контексті є надзвичайно актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє не лише розробити концептуальну модель взаємодії ключових суб'єктів процесу відновлення, але й сформулювати пропозиції щодо вдосконалення державної політики в сфері партнерства, орієнтованої на досягнення соціального ефекту, інфраструктурного оновлення та економічної стабільності в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика стратегічного управління та державно-приватного партнерства привертала увагу багатьох науковців як у міжнародному, так і в українському науковому просторі. Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили Г. Мінцберг [1], М. Портер [3], які акцентували увагу на довгостроковому плануванні, адаптивності стратегій та інтеграції управлінських рішень у складних середовищах.

У дослідженнях ДПП активно розглядаються питання інституційного забезпечення (Г. Ходж, К. Грев [4]), моделей розподілу ризиків (Р. Ессоп [5]), механізмів фінансування та правових аспектів партнерства.

В українському контексті наукові праці В. Міщенко, С. Аверишина [6], О. Шевчука [7], М. Томич, О. Пирог та М. Вороновської [8] розкривають питання нормативного регулювання та практик реалізації ДПП в національній економіці.

Водночас, існуючі дослідження переважно концентруються на окремих аспектах ДПП: фінансах, законодавстві, інфраструктурних проєктах, тоді як стратегічне управління партнерством у контексті повоєнного відновлення як інтегрована система управлінських рішень досліджено недостатньо.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком державно-приватного партнерства в умовах повоєнної трансформації економіки України.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Згідно Закону України «Про державно-приватне партнерство» «державно-приватне партнерство – співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом» [9].

Закон встановлює чіткі рамки для реалізації ДПП в Україні – визначає умови, процедури, сферу дії. Однак для повноцінного запуску механізму необхідні додаткові законодавчі ініціативи (наприклад, законопроект № 5090, в якому підкреслюється потреба у механізмах державних гарантій), інституційні зміни та оперативні процедури. Особливо важливим є підвищення ефективності та прозорості через аналіз результатів та відповідну правову підтримку.

Станом на січень 2024 року, за інформацією центральних та місцевих органів виконавчої влади, в Україні укладено 198 договорів у межах державно-приватного партнерства. З них перебувають у стадії реалізації лише 22 договори, зокрема: 10 концесійних договорів, 6 договорів про спільну діяльність та 6 інших типів угод. Решта 166 договорів не реалізуються, з яких 115 фактично не виконуються, а ще 51 було розірвано

або завершено у зв'язку із закінченням строку дії. Крім того, 10 договорів призупинено внаслідок повномасштабної збройної агресії російської федерації [10].

Зазначені дані свідчать про обмежену ефективність впровадження механізмів ДПП у сучасних умовах, попри нагальну потребу в залученні приватного капіталу для модернізації інфраструктури та підвищення якості надання публічних послуг. Водночас, упродовж останніх двох років не було зафіксовано жодних системних або стратегічних зусиль держави, спрямованих на активізацію партнерської взаємодії між публічним та приватним секторами в межах інструментарію державно-приватного партнерства.

Також важливим є те, що повоєнне відновлення характеризується низкою специфічних умов, які суттєво впливають на функціонування ДПП, зокрема:

- політична нестабільність, макроекономічні дисбаланси, недосконалість правового регулювання, високі страхові ризики створюють додаткові виклики для приватних інвесторів;
- необхідність швидкого відновлення критично важливої інфраструктури може конфліктувати з традиційними процедурами ДПП, що потребує розробки прискорених механізмів;
- дефіцит державних фінансів і кредитних ресурсів вимагає максимально ефективного використання коштів та інноваційних фінансових інструментів;
- пріоритетними напрямками стають відновлення соціальної інфраструктури та забезпечення базових потреб населення.

Тому постає питання які ж саме форми ДПП необхідно розвивати та за якими пріоритетними напрямками розвитку.

Одним із найперспективніших напрямів у повоєнний період є розвиток інноваційно-орієнтованих структур, які здатні забезпечити синергетичний ефект поєднання державних стратегічних пріоритетів та приватних ініціатив.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про високу ефективність моделей ДПП у створенні інноваційних техноструктур. Зокрема, досвід Південної Кореї демонструє успішність державно-приватного партнерства у розвитку технополісів Тедок та Пангьо, які стали драйверами технологічного прориву країни у сферах інформаційних технологій та біотехнологій.

Сінгапурський технопарк є прикладом ефективного поєднання державного планування та приватної ініціативи, що забезпечило перетворення країни на провідний інноваційний хаб Азійсько-Тихоокеанського регіону. Фінський досвід розвитку техноструктур у Гельсінкі та Оулу демонструє можливості успішної диверсифікації економіки через створення інноваційних екосистем на основі ДПП.

Особливо цінним є досвід Ізраїлю у створенні військово-промислових техноструктур, які забезпечили не лише оборонні потреби країни, але й стали основою для розвитку високотехнологічного сектору економіки. Модель «Unit 8200» демонструє можливості трансформації військових технологій у комерційні інновації через механізми ДПП.

Отже, інноваційна модель стратегічного управління ДПП передбачає розвиток партнерських відносин у різних організаційних формах, що відповідають специфічним потребам повоєнного відновлення (табл. 1).

З огляду на те, що партнерство є фундаментальною складовою форм організації економічної взаємодії між державними та приватними установами, особливої актуальності набуває необхідність чіткого визначення його змістовної сутності.

Партнерство трактується як форма співпраці між суб'єктами господарювання, яка зазвичай не має безпосереднього відображення в установчих документах сторін, проте

базується на фактичних взаємозв'язках. Формальним підтвердженням таких відносин, як правило, слугує договір (або протокол) про корпоративне партнерство.

Таблиця 1

**Організаційні форми, що відповідають стратегічним потребам
повоєнного відновлення України**

Форма	Мета створення	Вигоди
Інноваційні кластери	Створення територіальних кластерів на базі ДПП для концентрації інноваційних підприємств, наукових установ та освітніх закладів.	– спільне використання інфраструктури та ресурсів; – трансфер технологій та знань; – формування інноваційних екосистем; – залучення міжнародних інвестицій та партнерів.
Технопарки та бізнес-інкубатори	Розвиток технопарків як форми ДПП для підтримки стартапів та малих інноваційних підприємств	– надання офісних приміщень та спеціалізованого обладнання; – консультаційна підтримка та менторинг; – доступ до венчурного фінансування; – інтеграція з освітніми та науковими установами.
Індустріальні парки	Створення сучасних індустріальних парків для розміщення виробничих потужностей.	– готова інфраструктура для швидкого запуску виробництва; – логістичні центри та транспортні вузли; – спільні сервісні центри; – екологічно безпечне виробництво.
Агропромислові кластери	Розвиток сільськогосподарських кластерів для модернізації АПК.	– переробні підприємства повного циклу; – сучасні логістичні мережі; – центри сертифікації та стандартизації; – експортно-орієнтовані комплекси.
Енергетичні кластери	Формування енергетичних кластерів для забезпечення енергетичної безпеки.	– відновлювані джерела енергії; – розумні енергетичні мережі (Smart Grid); – енергоефективні технології; – системи накопичення енергії.
Медичні кластери	Створення медичних кластерів для відновлення системи охорони здоров'я.	– медичні центри та лікарні; – фармацевтичні виробництва; – центри медичних досліджень; – реабілітаційні комплекси.
Освітні хаби	Розвиток освітніх хабів для підготовки кваліфікованих кадрів.	– сучасні освітні заклади; – центри професійного навчання; – дослідницькі лабораторії; – міжнародні програми академічної мобільності.
Рекреаційно-туристичні кластери	Відновлення та розвиток туристичної галузі через створення туристичних кластерів.	– готельно-ресторанні комплекси; – культурно-історичні центри; – спортивно-оздоровчі об'єкти; – транспортна та туристична інфраструктура.

Джерело: складено автором.

Партнерські зв'язки розглядаються як специфічний вид договірних взаємин, що встановлюються між партнерами з метою забезпечення взаємної вигоди. Основним механізмом досягнення цієї вигоди є обмін результатами господарської діяльності, який реалізується в товарній або грошовій формі (через постачання продукції, купівлю-продаж тощо). Такий підхід дозволяє кожній зі сторін досягти бажаного рівня прибутковості завдяки ефективному використанню наявних ресурсів та налагодженню стабільних комунікацій у межах партнерських домовленостей.

Різноманіття форм партнерських зв'язків у підприємницькому середовищі доцільно систематизувати відповідно до чотирьох ключових напрямів взаємодії, а саме:

- співпраця у сфері виробничої діяльності;
- взаємодія в межах товарообмінних операцій;
- співробітництво у сфері фінансових відносин;
- можливість розподілу ризиків.

Наукова література містить широкий спектр теоретичних підходів до обґрунтування доцільності кооперації на основі інтеграції економічних агентів. Згідно з положеннями інституціональної економіки, потреба в інтеграції підприємств та організацій зумовлена прагненням мінімізувати управлінські витрати, що виникають у процесі координації їхньої діяльності. Серед аргументів, які підтверджують доцільність такої інтеграції, виділяють: підвищення транзакційних витрат за умов наявності специфічних активів, зростання невизначеності зовнішнього середовища, збільшення частоти взаємодій між контрагентами, а також складнощі, пов'язані з оцінюванням результативності діяльності суб'єктів, які не мають безпосередньої зацікавленості в розподілі ринкових ризиків.

Водночас, відповідно до положень теорії агентських відносин, економічна доцільність партнерства передбачає укладення багатоманітних форм контрактів (зокрема, формальних і неформальних, відкритих і неявних, цільових та предметних). Основна мета цього підходу полягає в зниженні агентських витрат, що виникають у процесі делегування повноважень, контролю, а також забезпечення інтересів принципала в умовах інформаційної асиметрії.

Усі форми обміну та взаємодії між партнерами безпосередньо впливають на формування ієрархії ролей і позицій учасників. Це зумовлює необхідність узгодження інтересів усіх сторін у межах таких інтеграційних процесів, що є критично важливим для досягнення синергійного ефекту та стабільності взаємодії. Проте в українському економічному середовищі залишається актуальною проблема низької схильності приватних підприємств до об'єднання у інтеграційні структури, що значною мірою зумовлено дефіцитом довіри між потенційними контрагентами.

У дослідженні К. Мурмана та ін. довіра трактується як «...готовність покластися на партнера по обміну, якому довіряють» [11]. Це визначення передбачає, що суб'єкти партнерських відносин повинні мати впевненість у надійності один одного, яка ґрунтується на попередньому досвіді, репутації або передбачуваності поведінки партнера. Автор також підкреслює, що довіра виступає у формі поведінкової установки або наміру, що передбачає певну міру вразливості та невизначеності з боку того суб'єкта, який делегує повноваження або зобов'язання іншому. У разі відсутності цих чинників, довіра як така стає зайвою, оскільки замість неї спрацьовують механізми прямого контролю.

Таким чином, довіра в партнерських відносинах є ключовим елементом, який забезпечує готовність до проактивних дій, орієнтованих на довгострокову співпрацю. Вона сприяє зміцненню командного духу, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в організаціях і розвитку ефективного лідерства в умовах взаємної відповідальності та стратегічної взаємозалежності учасників.

Процес формування партнерських структур ґрунтується на організації взаємодії між їхніми суб'єктами, представниками державних установ і бізнес-середовища, у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Основою такої взаємодії виступає об'єднання ресурсного потенціалу учасників, зокрема матеріальних, управлінських і інформаційних активів, з метою досягнення спільно визначених цілей. У контексті державно-приватного партнерства ключовим інтегруючим фактором є спільна зацікавленість держави та бізнесу у вирішенні комплексу актуальних проблем – економічних, соціальних, екологічних, інноваційних тощо, – які становлять обопільний інтерес для всіх сторін партнерства.

Реалізація коротко- та середньострокових завдань у межах партнерських взаємин сприяє формуванню розуміння стратегічної доцільності кооперації, особливо в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища. Водночас ефективність функціонування таких структур безпосередньо залежить від рівня узгодженості інтересів їхніх учасників, що вимагає розробки чітких механізмів їх ідентифікації, оцінювання та гармонізації.

З метою забезпечення системного підходу до аналізу та оцінювання узгодженості інтересів суб'єктів партнерських структур доцільним є використання такого алгоритму:

1. Етап ідентифікації учасників партнерської структури – включає визначення суб'єктів, залучених до взаємодії, а також їх правового статусу, ресурсного потенціалу та ролі в загальній архітектурі партнерства.

2. Етап виявлення взаємовигідних цілей співпраці – спрямований на формування переліку цілей, реалізація яких є доцільною для кожного учасника і створює додану вартість у межах партнерської взаємодії.

3. Етап оцінювання ступеня узгодженості цілей – передбачає аналіз відповідності інтересів учасників, визначення потенційних конфліктів або зон взаємного посилення, а також формування рекомендацій щодо досягнення стратегічного балансу в системі пріоритетів.

Такий підхід дозволяє сформувати обґрунтовану модель партнерської взаємодії, у якій досягається не лише ефективний розподіл ресурсів, а й стійкість до зовнішніх викликів завдяки спільності цілей та високому рівню взаємної довіри між суб'єктами структури.

У дослідженні пропонується більш детально зупинитись на другому етапі. Виникнення та формалізація реальних цілей партнерських структур у межах державно-приватного партнерства є логічним наслідком їх еволюційного розвитку, що тісно пов'язаний із процесом усвідомлення та формування потреб усіх залучених учасників. Саме наявність таких потреб виступає рушієм цілепокладання, оскільки задоволення конкретних інтересів державного або приватного сектору вимагає визначення чітких, раціонально сформульованих цілей. Зважаючи на те, що функціональні властивості об'єктів не можуть існувати незалежно від самих об'єктів, потреби учасників ДПП задовольняються через ідентифікацію та реалізацію відповідних вигід – тобто таких характеристик чи результатів, які мають цінність для сторін.

Для того щоб забезпечити ефективне управління партнерською взаємодією, виникає необхідність у кількісному вимірюванні цілей. Це, у свою чергу, потребує їх конкретизації та структуризації. Найбільш поширеним інструментом для цього є побудова *дерева цілей* – ієрархічної моделі, яка дозволяє здійснити перехід від абстрактних або якісних формулювань до конкретизованих, вимірюваних параметрів.

Дерево цілей логічно поєднує основну мету з її підцілями, встановлюючи між ними чіткі причинно-наслідкові зв'язки. Така модель дозволяє побачити взаємозалежність цілей різного рівня, сформувати послідовність реалізації стратегічних та оперативних завдань, а

також визначити найефективніші шляхи досягнення бажаного результату. З методологічної точки зору, дерево цілей є багаторівневою структурною системою, в якій загальне поняття поступово декомпонується на більш вузькі та конкретні, аж до елементарних, неструктурованих складових, що не підлягають подальшому розкладанню.

З методологічної точки зору, дерево цілей являє собою структуровану ієрархічну модель, яка формалізується у вигляді зв'язаного графа без циклів. У такій моделі вершини графа інтерпретуються як окремі цілі, тоді як ребра (гілки) відображають логічні або причинно-наслідкові зв'язки між ними. При цьому структура дерева не передбачає однакової кількості гілок, що виходять із кожної вершини: розгалуження можуть мати різну щільність залежно від складності декомпозиції конкретної цілі. Так само допускається варіативність довжин ланцюгів, які з'єднують головну ціль (ціль вищого порядку або нульового рівня) з підцілями нижчих рівнів – від базових операційних завдань до елементарних дій.

Конструювання дерева цілей може здійснюватися двома основними способами: шляхом декомпозиції головної цілі на підцілі різного ступеня значущості (основні, допоміжні, другорядні) або через композицію – об'єднання більш дрібних цілей у цілі вищих рівнів. Обидва підходи є рівнозначними з теоретичної точки зору, проте практична ефективність залежить від відповідності сформованої ієрархії реальній структурі об'єкта управління. У будь-якому випадку побудова дерева цілей передбачає можливість існування кількох альтернативних варіантів його формування, що зумовлюється множинністю критеріїв і гнучкістю управлінських підходів.

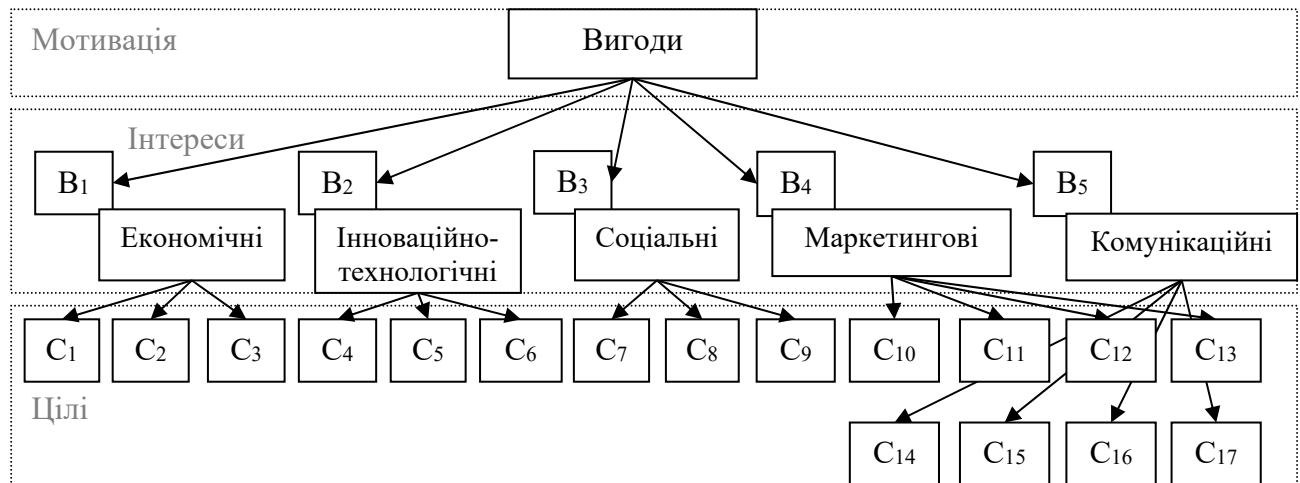
Оптимальною вважається така структура дерева цілей, яка найбільш повно відповідає логіці формування ієрархії об'єктів управління в конкретній партнерській системі. У цьому контексті важливо забезпечити не лише вертикальну узгодженість цілей на різних рівнях (від стратегічного до тактичного), а й горизонтальну – тобто синхронізацію цілей між різними учасниками партнерства.

На рис. 1 представлено узагальнену схему ієрархічної декомпозиції вигід і цілей взаємодії учасників партнерської структури. Вона слугує аналітичним інструментом для систематизації та пріоритизації стратегічних орієнтирів у межах державно-приватного партнерства, забезпечуючи концептуальну основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Завершальний етап аналізу та вимірювання узгодженості інтересів учасників у межах партнерських структур передбачає оцінювання ступеня узгодженості економічних інтересів між сторонами. Цей етап є критично важливим для подальшої стабільності взаємодії, формування довгострокової стратегічної довіри, а також для виявлення потенційних зон конфліктів або неузгодженостей, які можуть негативно вплинути на ефективність функціонування партнерства в межах державно-приватного партнерства (ДПП).

Ступінь узгодженості інтересів доцільно оцінювати за допомогою сучасних методів диференціальної та комплексної оцінки, які широко застосовуються в аналізі стану складних соціально-економічних об'єктів. Залежно від рівня деталізації цілей, складності об'єкта управління та кількості взаємопов'язаних сторін, для кількісної оцінки можуть використовуватись методи:

- математичного моделювання;
- системного аналізу;
- багатокритеріальної оптимізації;
- теорії ігор;
- теорії прийняття управлінських рішень;
- теорії управління конфліктами інтересів.

**В1 – Економічні**

C1 – збільшення об'єму продажу (збільшення валового доходу)

C2 – зменшення собівартості продукції

C3 – скорочення транзакційних витрат

В2 – Інноваційно-технологічні

C4 – скорочення терміну розробок і впровадження інновацій

C5 – полегшення доступу до внутрішніх і зовнішніх технологій

C6 – обмін знаннями та підвищення компетенцій

В3 – Соціальні

C7 – зростання довіри між партнерами

C8 – створення нових робочих місць

C9 – збільшення доходу персоналу

В4 – Маркетингові

C10 – можливість виходу на нові ринки (сегменти)

C11 – зміцнення ринкових позицій на існуючих ринках

C12 – захист від зовнішнього поглинання та злиття

C13 – зниження маркетингових і інвестиційних ризиків

В5 – Комунікаційні

C14 – розширення можливостей інформування про стан ринку

C15 – поліпшення координації щодо реалізації проектів

C16 – доступність до інформації щодо ресурсів і можливостях партнерської структури

C17 – доступність до інформації про можливості спільного використання загальних ресурсів (інфраструктура, матеріальних і нематеріальних активів тощо)

*Джерело: розроблено автором.***Рис. 1. Дерево цілей вигід взаємодії учасників партнерської структури**

Зазначені інструменти дозволяють формалізувати множину інтересів кожного з учасників, ідентифікувати зони їх перетину, а також оцінити потенційний рівень компромісності або гармонізації у стратегічному й тактичному вимірах. Проте слід зауважити, що застосування вказаних методів, хоча й забезпечує високий рівень аналітичної точності, здебільшого дозволяє лише опосередковано визначати ступінь узгодженості, тобто з урахуванням обмежень, зовнішніх умов, а також суб'єктивної складової взаємодії.

Таким чином, отримані результати оцінювання не є абсолютними, проте вони створюють якісну базу для розробки механізмів регулювання інтересів, вибору оптимальних управлінських рішень і адаптації партнерських стратегій до умов повоєнної трансформації економіки.

Висновки. У процесі дослідження теоретико-методологічних та прикладних засад стратегічного управління розвитком державно-приватного партнерства (ДПП) в умовах повоєнної трансформації економіки України сформульовано низку концептуальних

положень та практичних висновків, які дозволяють окреслити напрями підвищення ефективності взаємодії державного і приватного секторів у відновлювальний період.

1. Державно-приватне партнерство в умовах повоєнного відновлення набуває ключового значення як інструмент залучення інвестицій, мобілізації ресурсів та ефективного управління суспільно важливими проєктами. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів та зростаючого попиту на публічні послуги ДПП стає каталізатором структурних змін у системі публічного управління та економічної модернізації.

2. Виявлено, що стратегічне управління ДПП потребує оновлення підходів до планування, координації та контролю спільної діяльності державних та приватних партнерів. Особливої актуальності набуває інтеграція інструментів стратегічного аналізу, оцінювання узгодженості інтересів та використання цифрових платформ для прозорості та моніторингу реалізації проєктів.

3. На основі аналізу чинного законодавства встановлено наявність суттєвих інституційних обмежень у сфері впровадження ДПП. Незважаючи на наявність нормативної бази, практична реалізація механізмів партнерства стикається з такими проблемами, як низький рівень проєктного супроводу, відсутність стандартів оцінки ефективності, дефіцит довіри між сторонами.

4. Запропоновано використовувати ієрархічну модель "дерева цілей" для формалізації вигід та пріоритетів учасників партнерських структур. Такий підхід дозволяє структурувати очікування сторін, сприяти прозорому формулюванню стратегічних орієнтирів, а також забезпечити адаптивність управління до змін у зовнішньому середовищі.

5. З урахуванням умов повоєнного відновлення визначено, що ефективність ДПП залежить від ступеня узгодженості економічних інтересів між партнерами. Для цього доцільно використовувати методи математичного моделювання, багатокритеріальної оптимізації, елементи теорії ігор та системного аналізу. Водночас, підкреслюється важливість довіри, як соціального капіталу, що формує сталу основу для довгострокової співпраці.

6. Наголошено на необхідності інституціонального оновлення державної політики у сфері ДПП. До пріоритетних завдань належать розробка стратегій післявоєнного відновлення на основі партнерських механізмів, формування прозорої системи оцінки ефективності проєктів, посилення експертно-аналітичної підтримки та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Подальші дослідження в напрямі розвитку державно-приватного партнерства доцільно зосередити на удосконаленні інституційного середовища, зокрема на адаптації нормативно-правової бази до умов післявоєнної трансформації економіки, а також на пошуку гнучких моделей управління та фінансування проєктів із залученням міжнародних фінансових інституцій.

References

Література

- | | |
|---|--|
| 1. Mintsberh, H. (2008). Zlety i padinnya stratehichnoho planuvannya [The Rises and Falls of Strategic Planning]. Translated from English. Kyiv: Oleksiy Kapusty Publishing House. 412 p. [in Ukrainian]. | 1. Мінцберг Г. Злети і падіння стратегічного планування / пер. англ. Київ: Видавництво Олексія Капусти. 2008. 412 с. |
| 2. Ansoff, H. (1979). Strategic management. New York: Wiley. 236 p. | 2. Ansoff H. Strategic management. New York: Wiley, 1979. 236 p. |
| 3. Porter, M. (1997). Stratehiya konkurentsii [Competition Strategy]. Translated from English. | 3. Портер М. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Київ: Основи, 1997. 390 с. |

Kyiv: Osnovy. 390 p. [in Ukrainian].

4. Hodge, G., Greve, C. (2007). Public–Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, No. 67 (3), P. 545–558.

5. Jessop, B. (2002). Liberalism, Neoliberalism, and Urban Governance: A State–Theoretical Perspective. *Antipode*, No. 34 (3), P. 452–472. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00250>.

6. Mishchenko, V. A., Avershyn, S. V. (2021). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rehional'nykh klasterakh [Development of public-private partnership in regional clusters]. *The scientific heritage*, Vol. 4, No. 70, P. 6–10 [in Ukrainian].

7. Shevchuk, O. A. (2020). Rozrobka kompleksnoho mekhanizmu realizatsiyi derzhavnopryvatnoho partnerstva v sferi innovatsiynoho rozvytku [Development of a comprehensive mechanism for implementing public-private partnership in the field of innovative development]. *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukraini = Public Management and Administration in Ukraine*, № 20, P. 194–201 [in Ukrainian].

8. Tomych, M. I., Pyroh, O. V., Voronovska, M. M. (2021). Modeli derzhavno-pryvatnoho partnerstva u zovnishnoekonomichniy diyalnosti: formy, mekhanizmy, dekompozytsiya [Models of public-private partnership in foreign economic activity: forms, mechanisms, decomposition]. *Finansovyy prostir = Financial Space*, No. 4 (44), P. 8–19 [in Ukrainian].

9. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy [On public-private partnership: Law of Ukraine of July 1, 2010 2404-VI (as amended)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [in Ukrainian].

10. Kropelnytskyi, A. O. (2024). Stan ta perspektyvy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v suchasnykh umovakh [State and prospects for the development of public-private partnership in modern conditions]. *Naukovyy visnyk Polissya = Scientific Bulletin of Polissya*, No. 1, P. 106–116 [in Ukrainian].

11. Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (3), P. 314–328.

4. Hodge G., Greve C. Public–Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*. 2007. No. 67 (3). P. 545–558.

5. Jessop B. Liberalism, Neoliberalism, and Urban Governance: A State–Theoretical Perspective. *Antipode*. 2002. No. 34 (3). P. 452–472. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00250>.

6. Міщенко В. А., Авершин С. В. Розвиток державно-приватного партнерства в регіональних кластерах. *The scientific heritage*. 2021. Vol. 4, No. 70. P. 6–10.

7. Шевчук О. А. Розробка комплексного механізму реалізації державноприватного партнерства в сфері інноваційного розвитку. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 20. С. 194–201

8. Томич М. І., Пирог О. В., Вороновська М. М. Моделі державно-приватного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності: форми, механізми, декомпозиція. *Фінансовий простір*. 2021. No. 4 (44). С. 8–19.

9. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 2404-VI (у чинній редакції). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

10. Кропельницький А. О. Стан та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1. С. 106–116.

11. Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. 1992. Vol. 29(3). P. 314–328.