

Михайло Р. Шевченко¹, Герман Ю. Панікар²

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ ЗНИЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ І БЕЗПЕКОВИХ РИЗИКІВ ДЛЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У статті розглядаються особливості участі транснаціональних корпорацій у системі публічно-приватного партнерства України. Акцентовано увагу на практичних формах реалізації взаємодії держави та ТНК у стратегічних секторах економіки — енергетиці, портовій інфраструктурі та аграрній логістиці.

Метою дослідження є аналіз особливостей участі транснаціональних корпорацій у системі публічно-приватного партнерства України, досвіду реалізації відповідних проєктів, а також визначення ключових ризиків і перспектив розвитку таких форм співробітництва в умовах повосенного відновлення. Здійснено аналіз теоретичних підходів до мотивації ТНК щодо міжнародного інвестування, зокрема OLI-парадигми та концепції життєвого циклу продукту, що дозволило підкреслити ППП як гібридний інституційний механізм адаптації до підвищених ризиків інвестиційного середовища України. Показано, що локалізаційні переваги країни суттєво послаблюються в умовах війни, тоді як значення інституційних і безпекових чинників різко зростає.

Показано, що практичний досвід реалізації проєктів за участю ТНК в Україні є неоднорідним і залежить від поєднання економічних, інституційних та безпекових факторів. На прикладі енергетичних проєктів доведено, що навіть значні обсяги інвестицій та довгострокові угоди не гарантують реалізації проєктів за умов високої невизначеності. Водночас портові концесії демонструють потенціал ППП як механізму залучення іноземного капіталу до розвитку інфраструктури, хоча їх реалізація також була обмежена воєнними ризиками.

Акцентовано увагу на тому, що окремі інфраструктурні проєкти відображають гібридні форми взаємодії держави, приватного сектору та міжнародних фінансових інституцій, які не завжди формалізуються у межах класичних моделей ППП, але відповідають їх економічній логіці.

Практичне значення роботи полягає у виявленні ключових бар'єрів реалізації ППП за участю ТНК та обґрунтуванні необхідності посилення інституційної та безпекової складової механізмів залучення інвестицій у процесі повосенного відновлення України.

Ключові слова: Транснаціональні корпорації, публічно-приватне партнерство, інвестиції, концесії, повосенне відновлення, інфраструктурні проєкти.

Рис. 1. Табл. 2. Літ. 28.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-138-152

JEL Classification: F23, H54, L32

¹ ORCID: 0009-0004-5317-6269

² ORCID: 0000-0002-3112-305X

¹ State Non-Commercial Enterprise “Kyiv Aviation Institute” State University, Kyiv, Ukraine.

² State Non-Commercial Enterprise “Kyiv Aviation Institute” State University, Kyiv, Ukraine.

Mykhailo Shevchenko, German Panikar

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM
FOR REDUCING INSTITUTIONAL AND SECURITY RISKS FOR
TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN THE POST-WAR
RECONSTRUCTION OF UKRAINE**

The article examines the features of transnational corporations' participation in Ukraine's public-private partnership system. The emphasis is on practical forms of implementation of interaction between the state and TNCs in strategic sectors of the economy - energy, port infrastructure, and agricultural logistics.

The purpose of the study is to analyze the features of the participation of transnational corporations in the public-private partnership system of Ukraine, the experience of implementing relevant projects, as well as identifying key risks and prospects for the development of such forms of cooperation in the conditions of post-war recovery. An analysis of theoretical approaches to the motivation of TNCs for international investment, in particular the OLI paradigm and the concept of the product life cycle, was carried out, which allowed emphasizing the PPP as a hybrid institutional mechanism for adapting to the increased risks of the investment environment of Ukraine. It is shown that the localization advantages of the country are significantly weakened in war conditions, while the importance of institutional and security factors increases sharply.

It is shown that the practical experience of implementing projects with the participation of TNCs in Ukraine is heterogeneous and depends on a combination of economic, institutional and security factors. Using the example of energy projects, it is proven that even significant investment volumes and long-term agreements do not guarantee the implementation of projects under conditions of high uncertainty. At the same time, port concessions demonstrate the potential of PPPs as a mechanism for attracting foreign capital to infrastructure development, although their implementation was also limited by military risks.

The emphasis is on the fact that individual infrastructure projects reflect hybrid forms of interaction between the state, the private sector, and international financial institutions, which are not always formalized within the framework of classical PPP models, but correspond to their economic logic.

The practical significance of the work lies in identifying key barriers to the implementation of PPPs with the participation of TNCs and substantiating the need to strengthen the institutional and security component of investment attraction mechanisms in the process of post-war reconstruction of Ukraine.

Keywords: Transnational corporations, public-private partnership, investments, concessions, post-war reconstruction, infrastructure projects.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.04.2026

Постановка проблеми. Повномасштабна війна проти України спричинила масштабні економічні втрати, руйнування виробничої, транспортної та енергетичної інфраструктури, а також суттєве зростання потреб у довгострокових інвестиціях для забезпечення відновлення держави. У цих умовах особливого значення набуває пошук ефективних механізмів залучення фінансових, технологічних та управлінських ресурсів, здатних забезпечити реалізацію масштабних інфраструктурних і виробничих проєктів. Одним із таких механізмів виступає публічно-приватне партнерство (ППП), яке дозволяє поєднати можливості державного сектору, приватного капіталу та міжнародних фінансових інституцій у межах довгострокової співпраці.

Важливу роль у системі публічно-приватного партнерства можуть відігравати транснаціональні корпорації (ТНК), які володіють значними

фінансовими ресурсами, доступом до сучасних технологій, міжнародним управлінським досвідом та інтеграцією у глобальні виробничі й логістичні мережі. Для України участь ТНК у проєктах ППП має особливе значення не лише з позиції залучення інвестицій, але й у контексті інтеграції держави до європейського та глобального економічного простору.

Водночас практичний досвід реалізації проєктів за участю ТНК в Україні демонструє неоднорідність результатів. Частина масштабних ініціатив у сфері енергетики, транспортної інфраструктури та портової логістики не була завершена або зазнала суттєвого впливу безпекових, політичних та інституційних ризиків. Повномасштабна війна додатково посилила проблему невизначеності, актуалізувала питання захисту інвестицій та підвищила значення інституційної стійкості держави у процесі реалізації довгострокових проєктів.

У сучасних умовах публічно-приватне партнерство дедалі частіше розглядається не лише як інструмент інфраструктурного фінансування, але і як комплексний механізм розподілу ризиків, забезпечення інституційної взаємодії та формування умов для залучення стратегічних інвесторів до процесів повоєнного відновлення. Це обумовлює необхідність дослідження особливостей участі транснаціональних корпорацій у системі ППП України, аналізу практичного досвіду реалізації відповідних проєктів, а також визначення ключових ризиків і перспектив подальшого розвитку таких форм співробітництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема ролі ТНК у міжнародних відносинах висвітлюється у багатьох дослідженнях. Класичні моделі заклали Дж. Даннінг у межах еkleктичної парадигми [1] і Р. Вернон у концепції життєвого циклу продукту [2], а критику неоліберальної глобалізації найповніше розгорнув Дж. Стігліц [3]. Кожен із зазначених авторів аналізує питання під власним кутом: від простого перенесення виробництва в країни з дешевшою робочою силою до складних політико-економічних взаємодій між країнами-донором і реципієнтом.

Проблематика публічно-приватного партнерства та залучення іноземних інвестицій широко представлена у працях вітчизняних науковців, таких як Центило К. [4], Лопушинський І. та Ємельянов В. [5], Забаштанський М. [6], Бузецький І. та Вітковський Ю. [7] та інших.

Разом із тим, попри значну кількість наукових праць, потребують подальшого дослідження питання ефективності механізмів залучення транснаціональних корпорацій до проєктів публічно-приватного партнерства, розподілу ризиків та забезпечення інституційної стійкості таких проєктів у процесі повоєнного відновлення України.

Метою дослідження є аналіз особливостей участі транснаціональних корпорацій у системі публічно-приватного партнерства України, досвіду реалізації відповідних проєктів, а також визначення ключових ризиків і перспектив розвитку таких форм співробітництва в умовах повоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

1) дослідити теоретичні підходи до участі транснаціональних корпорацій у міжнародній інвестиційній діяльності та публічно-приватному партнерстві;

- 2) проаналізувати нормативно-правові засади функціонування публічно-приватного партнерства в Україні;
- 3) дослідити практику взаємодії держави та ТНК у межах окремих інвестиційних проєктів;
- 4) визначити фактори, що обмежують ефективність реалізації проєктів;
- 5) оцінити перспективи розвитку ППП у процесі повоєнного відновлення України;

Відбір кейсів в межах завдання 3 здійснювався за критеріями масштабності проєктів, участі транснаціональних корпорацій та стратегічного значення відповідних секторів для економіки України. До аналізу були включені проєкти у сферах енергетики, портової інфраструктури та агрологістики, що дозволило охопити різні моделі взаємодії держави та приватного капіталу. Аналіз проводився за критеріями інституційної форми співробітництва, впливу безпекових факторів та фактичних результатів реалізації проєктів.

Основні результати дослідження. OLI-парадигма Дж. Даннінга й донині лишається найвпливовішою спробою пояснити, чому ТНК ухвалюють рішення про прямі інвестиції саме в конкретну юрисдикцію [1]. У ній взаємодіють три групи переваг: власні (ownership), локалізаційні (location) та переваги інтерналізації (internalisation). Якщо застосувати цю логіку до України з позиції потенційного інвестора (ТНК), виходить наступне: 1) Власні переваги ТНК — це передусім технології, бренди й доступ до глобальних ринків капіталу. 2) Локалізаційні — внутрішній ринок країни із довгостроковим потенціалом, її географічне положення, наявність кваліфікованої робочої сили, природні ресурси тощо. 3) Переваги інтерналізації — здатність обійти трансакційні витрати неефективних ринкових механізмів. Військові дії значно погіршили другий пункт, і як наслідок в Україні набувають більшого значення неринкові форми захисту інвестицій. У таких умовах ППП виступає не стільки альтернативою ринку, скільки гібридним механізмом, що компенсує інституційні ризики та знижує бар'єри для інвесторів.

Концепція життєвого циклу продукту Р. Вернона [2] доповнює цю картину динамічним виміром. Вона пояснює, як у міру стандартизації продукту його виробництво поступово переміщується з країн-інноваторів до країн із нижчими витратами виробництва. У сучасних умовах ця логіка трансформується під впливом глобалізації та розвитку цифрової економіки: поряд із релокацією виробництва відбувається також залучення країн, зокрема України, до виконання окремих функцій у глобальних ланцюгах вартості — передусім у сферах ІТ-послуг, обробки даних, технічної підтримки, а подекуди й дослідницьких завдань. Як наслідок формується додатковий простір для розвитку ППП.

Окремого варто зазначити ціннісно-нормативний вимір поведінки ТНК. В умовах повномасштабної війни проти України низка західних компаній, наприклад Shell, Carlsberg, Henkel чи McDonald's, ухвалювали рішення щодо згортання або трансформації діяльності на російському ринку, що супроводжувалося значними фінансовими втратами. Подібні дії доцільно

інтерпретувати не лише через призму короткострокової прибутковості, але й з урахуванням репутаційних ризиків, санкційного тиску та вимог до корпоративної соціальної відповідальності. У цьому контексті поведінка ТНК дедалі більше визначається прагненням зберігати інституційну сумісність із ключовими ринками та регуляторними середовищами. Зазначені чинники можуть додатково впливати на готовність окремих корпорацій брати участь у проєктах ППП в Україні, навіть за умов підвищених ризиків.

У межах цього дослідження транснаціональна корпорація (ТНК) розглядається як корпоративна структура, що характеризується наявністю материнської компанії в одній країні та контролем над виробничими або сервісними підрозділами щонайменше у двох інших юрисдикціях, реалізацією інтегрованої глобальної стратегії, а також високим рівнем інтерналізації транскордонних операцій через мережу дочірніх підприємств. У сукупності ці ознаки дозволяють ідентифікувати корпорації, які мають стійку міжнародну присутність і стратегічну орієнтацію на довгострокове функціонування на глобальних ринках. Саме такі компанії, як правило, володіють організаційними та фінансовими ресурсами для участі у проєктах публічно-приватного партнерства з тривалим горизонтом реалізації та підвищеним рівнем інституційної складності.

Якщо ж говорити про ППП, то варто зазначити, що в Україні публічно-приватне партнерство формувалося не лише як інструмент залучення приватних інвестицій до державних і комунальних активів, але й як правовий механізм розподілу обов'язків, ризиків і результатів між публічним і приватним учасниками. У Законі України «Про державно-приватне партнерство» 2010 року таке партнерство визначалося як співробітництво між державними партнерами та юридичними особами приватного права, що здійснюється на основі договору, передбачає довготривалість відносин, внесення інвестицій і передачу приватному партнеру частини ризиків [8]. Для проєктів за участю транснаціональних корпорацій це мало окреме значення, оскільки іноземний інвестор, як правило, входив у проєкт не як звичайний підрядник, а як сторона, яка брала на себе фінансування, технічну експертизу, операційне управління або ризик недосягнення очікуваного результату. Після прийняття Закону України «Про публічно-приватне партнерство» 2025 року було чітко визначено концесійний договір і договір публічно-приватного партнерства як форми здійснення ППП, а також відмежував угоди про розподіл продукції від сфери дії цього закону [9]. Із ухваленням у 2019 р. Закону «Про концесію» концесія вийшла на перший план як основний інструмент залучення довгострокового капіталу [10].

Дослідження зосереджується на аналізі досвіду окремих кейсів взаємодії транснаціональних корпорацій і держави у сфері публічно-приватного партнерства в Україні з метою виявлення особливостей функціонування відповідних інституційних механізмів та визначення ключових обмежень їх реалізації. Особливий інтерес становлять проєкти, пов'язані з енергетичною, портовою та аграрною інфраструктурою, оскільки саме в цих секторах участь ТНК була найбільш помітною як за масштабами заявлених інвестицій, так і за рівнем стратегічного значення для економіки держави.

Досвід інших держав із повоєнною економікою свідчить, що участь приватного капіталу та транснаціональних корпорацій у проєктах відновлення значною мірою залежить від здатності держави забезпечити інституційні гарантії, механізми координації та розподілу ризиків між усіма учасниками процесу. У більшості випадків саме міжнародні фінансові інституції (МФІ) виступають не лише джерелом фінансування, але й інструментом підвищення довіри приватних інвесторів та формування інституційної рамки для реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів.

Показовим у цьому контексті є досвід Боснії і Герцеговини після підписання Дейтонської мирної угоди 1995 року. Внаслідок війни економіка країни зазнала масштабних руйнувань: ВВП скоротився до 10–30 % від довоєнного рівня, а значна частина житлової та транспортної інфраструктури була знищена [11]. Для забезпечення відновлення міжнародні донори, зокрема Світовий банк, ЄБРР, Європейська Комісія та МВФ, реалізували «Програму пріоритетного відновлення» із загальним обсягом фінансування понад 5 млрд дол. США. Реалізація проєктів здійснювалася через поєднання грантових механізмів, кредитів МФІ та залучення приватних підрядників [12]. У короткостроковому періоді це сприяло швидкому економічному зростанню та відновленню базової інфраструктури. Водночас дослідники відзначають, що політична фрагментація, інституційна слабкість та висока залежність від зовнішньої допомоги суттєво обмежували ефективність довгострокового розвитку [13].

Подібні тенденції спостерігалися і в Косово після конфлікту 1999 року, коли Косово перейшло під управління ООН. Рівень безробіття сягав 50%, економічна діяльність була паралізована, а відхід сербської адміністрації створив повний інституційний вакуум [14]. У межах місії UNMIK економічне відновлення координувалося за активної участі Європейського Союзу, Світового банку, IFC та інших міжнародних структур [15]. Було мобілізовано понад 2 млрд дол. США міжнародної допомоги, що дозволило відновити водопостачання у регіоні Джакова-Рахівці та створити основи банківської системи [15]. Разом із тим дослідження показує, що паралельна діяльність міжнародних агентств в одних і тих самих секторах без достатньої координації з місцевою громадою часто знижувала ефективність реалізації проєктів [16].

Ще більш виражений вплив безпекових ризиків спостерігався в Іраку після 2003 року. Масштабні руйнування транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури зумовили необхідність залучення великих транснаціональних корпорацій до процесу відновлення. У межах програм USAID компанія Bechtel National отримала багатомільярдні контракти на реконструкцію доріг, аеропортів, системи каналізації, електростанцій та шкіл [17; 18], а Halliburton/KBR — окремий контракт у сфері нафтової інфраструктури [19]. Попри часткове відновлення енергетичних потужностей, портової інфраструктури та соціальних об'єктів, значна частина проєктів не була реалізована у повному обсязі через погіршення безпекової ситуації і скорочення фінансування [18].

Узагальнення зазначених кейсів дозволяє зробити висновок, що ефективність повоєнного відновлення значною мірою залежить від здатності

держави та міжнародних партнерів забезпечити координацію дій, інституційну стійкість та прийнятний рівень безпекових гарантій для приватного капіталу. Практика Боснії і Герцеговини, Косово та Іраку демонструє, що міжнародні фінансові інституції виконують не лише фінансову, але й стабілізаційну функцію, формуючи нормативну та організаційну основу для залучення ТНК до інфраструктурних проєктів.

У цьому контексті український досвід демонструє схожу закономірність: ефективність PPP дедалі більше залежить не лише від економічної доцільності проєкту, але й від здатності держави та міжнародних партнерів забезпечити безпекову, інституційну та фінансову стійкість реалізації довгострокових інвестиційних проєктів.

Одним із перших масштабних прикладів участі транснаціональної корпорації у проєкті, близькому за своєю економічною логікою до публічно-приватного партнерства, став проєкт щодо Юзівської площі. У 2013 році було підписано угоду про розподіл продукції щодо цієї площі між Україною, Royal Dutch Shell та ТОВ «Надра Юзівська» [20], а також операційну угоду щодо розвідки і видобування на Юзівській площі. За оцінкою, наведеною у European Energy Handbook 2014, потенційні запаси площі становили близько 2 трлн куб. м газу, а перша стадія передбачала 500 млн дол. США інвестицій в інфраструктуру та розвідку із бурінням 15 свердловин [21]. У перспективі розглядалася можливість масштабного нарощування капіталовкладень, що свідчило про високі очікування щодо ресурсного потенціалу проєкту та його стратегічного значення для енергетичного сектору України.

Разом із тим Юзівський проєкт не перейшов до стадії стабільного промислового видобутку. У 2015 році Shell повідомила про вихід із угоди про розподіл продукції, після чого її участь у проєкті була припинена [20]. Даний приклад демонструє, що навіть значний обсяг заявлених інвестицій та наявність довгострокових договірних механізмів не забезпечують успішної реалізації проєкту за умов високого рівня політичної, безпекової та інституційної невизначеності.

Подібні тенденції спостерігалися і в межах проєкту щодо Олеської площі, де у 2013 році між Україною, Chevron Ukraine B.V. та ТОВ «Надра Олеська» було укладено угоду про розподіл продукції строком на 50 років [22]. Проєкт передбачав масштабну програму сейсмічних досліджень та буріння свердловин. Водночас у подальшому Chevron вийшла з проєкту, а права та обов'язки за угодою перейшли до ТОВ «Надра Олеська» [22].

Аналіз свідчить, що енергетичні проєкти за участю Shell і Chevron були масштабними за заявленими ресурсами та строками, але не стали прикладом повної реалізації. Їх історія показує обмеження моделі, за якою ТНК бере на себе інвестиційний ризик, а держава очікує отримати частку майбутньої продукції. Ці проєкти залишили після себе практичний досвід переговорів, структурування довгострокових договорів і розуміння того, що гарантії стабільності мають бути пов'язані не лише з податковими або майновими умовами, а й із фактичною можливістю виконання робіт на території проєкту.

Найбільш наближеними до класичної моделі PPP виступають портові концесії. Концесія в портовій галузі розглядається як інструмент оновлення

портової інфраструктури, за якого приватний учасник отримує право користування об'єктом, але бере на себе інвестиційні та операційні обов'язки [5].

Одним із найбільших прикладів стала концесія спеціалізованого морського порту «Ольвія», у межах якої переможцем було визначено компанію QTerminals з Катару [23]. Проєкт передбачав довгострокову модель співпраці, значний обсяг інвестицій у портову та міську інфраструктуру Миколаєва, а також регулярні концесійні платежі [23]. Масштаб заявлених капіталовкладень дозволяв розглядати проєкт як один із найбільш помітних прикладів залучення іноземного капіталу до розвитку транспортної інфраструктури України.

Схожий характер мав і концесійний проєкт морського торговельного порту «Херсон», реалізація якого здійснювалася за участю консорціуму Risoil S.A. та Georgian Industrial Group [23]. Проєкт передбачав інвестиції у портову інфраструктуру, розвиток суміжних об'єктів та здійснення концесійних платежів упродовж тривалого періоду [23]. Як і у випадку з «Ольвією», даний проєкт розглядався як пілотний приклад використання концесійної моделі для залучення довгострокових інвестицій у транспортно-логістичний сектор України.

Однак подальша реалізація цих портових концесій була суттєво ускладнена внаслідок повномасштабної війни. У звіті PPP Agency за 2022 рік зазначалося, що Україна фактично втратила два великі концесійні проєкти у морських портах, а Міністерство інфраструктури підтвердило настання політичної форс-мажорної події за відповідними договорами з 24 лютого 2022 року [24]. Це свідчить про те, що навіть за наявності передбачених договором механізмів реагування на надзвичайні обставини економічна ефективність подібних проєктів безпосередньо залежить від безпекової ситуації та можливості фактичної експлуатації інфраструктурних об'єктів.

Хоча в агросекторі формальні договори PPP за участю ТНК траплялися рідше, ніж у портовій інфраструктурі або енергетиці, науковці пов'язують потенціал PPP в цьому секторі з будівництвом і модернізацією локальних доріг, іригаційних систем, об'єктів водопостачання, відновлюваної енергетики, агрологістики та соціальної інфраструктури [4].

Прикладом є зерновий термінал Neptune, пов'язаний із діяльністю компанії Cargill. За фінансовою звітністю ТОВ «М.В.Карго» за 2024 рік, проєкт передбачав розвиток потужного зернового терміналу у порту «Південний» із високими показниками перевалки та зберігання аграрної продукції [25]. У 2021 році Cargill Inc. набула контрольний пакет акцій безпосередньої материнської компанії та фактично стала оператором терміналу [25]. За інформацією UkraineInvest, реалізація проєкту здійснювалася за підтримки ЄБРР та IFC, а його орієнтовна вартість становила 150 млн дол. США [26].

Хоча Neptune формально не належить до концесійних проєктів у межах чинного законодавства про PPP, однак він має значення для дослідження участі ТНК у проєктах, близьких до PPP за економічною логікою. У даному випадку поєднувалися інтереси держави щодо розвитку експортної інфраструктури, інвестиційні та технологічні можливості приватного

інвестора, а також фінансова підтримка міжнародних фінансових організацій. Значення таких проєктів полягає не лише у розвитку окремих логістичних об'єктів, але й у забезпеченні функціонального зв'язку між аграрним виробництвом, портовою інфраструктурою та зовнішніми ринками збуту.

З метою систематизації досліджених кейсів доцільно здійснити їх порівняльну характеристику за основними параметрами:

Таблиця 1. Порівняльний аналіз обраних проєктів взаємодії транснаціональних корпорацій і держави у сфері публічно-приватного партнерства в Україні, складено авторами

Проєкт	Сектор	Форма взаємодії	Основні учасники	Результат реалізації	Основні обмеження
Юзівська площа	Енергетика	Угода про розподіл продукції	Україна, Shell, «Надра Юзівська»	Проєкт не завершено	Політичні, безпекові та інституційні ризики
Одеська площа	Енергетика	Угода про розподіл продукції	Україна, Chevron, «Надра Одеська»	Chevron вийшла з проєкту	Інвестиційна невизначеність
Порт «Ольвія»	Портова інфраструктура	Концесія	Україна, QTerminals	Реалізація ускладнена війною	Воєнні ризики, форс-мажор
Порт «Херсон»	Портова інфраструктура	Концесія	Risoil S.A., Georgian Industrial Group	Реалізація ускладнена війною	Безпекові ризики
Neptune / Cargill	Агрологістика	Інфраструктурний проєкт, близький до PPP	Cargill, «M.B.Карго», ЄБРР, IFC	Реалізований	Висока залежність від експортної логістики

Аналіз проаналізованих проєктів за участю транснаціональних корпорацій у різних секторах економіки України демонструє неоднорідність результатів реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, що обумовлено як інституційними, так і екзогенними (зокрема безпековими) факторами. Якщо енергетичні проєкти були орієнтовані переважно на довгострокове освоєння ресурсної бази, то концесійні моделі концентрувалися на модернізації інфраструктури, а логістичний проєкт — на забезпеченні функціональної інтеграції виробництва та зовнішніх ринків. Це свідчить про поступову трансформацію PPP від класичних концесійних механізмів до більш гнучких форм інституційної взаємодії між державою, ТНК та міжнародними фінансовими структурами.

Аналіз досліджених проєктів дозволяє систематизувати ключові ризики, що впливають на реалізацію проєктів публічно-приватного партнерства за участю транснаціональних корпорацій в Україні:

Для PPP-проєктів за участю ТНК в Україні визначальне значення мають не лише економічні чи фінансові фактори, але й безпекові та інституційні ризики. Саме вони значною мірою формують рівень інвестиційної привабливості проєктів, впливають на довгострокові рішення інвесторів та визначають практичні можливості реалізації складних інфраструктурних ініціатив.

Таблиця 2. Класифікація ризиків ППП-проектів за участю ТНК,
складено авторами

Ризики	Прояв в українських умовах	Вплив на реалізацію ППП-проектів
Безпекові	Воєнні дії, втрата контролю над територіями, загроза пошкодження інфраструктури	Призупинення або припинення реалізації проектів, неможливість експлуатації об'єктів
Політичні	Зміна політичних умов, нестабільність державної політики	Зростання невизначеності для інвестора, перегляд інвестиційних рішень
Інституційні	Недостатня передбачуваність регуляторного середовища, складність реалізації довгострокових механізмів	Зниження ефективності договірних моделей та ускладнення управління проектами
Інвестиційні	Високий рівень ризику вкладення капіталу в довгострокові проекти	Відмова ТНК від участі або скорочення інвестицій
Інфраструктурні	Пошкодження транспортної та портової інфраструктури	Обмеження логістичних можливостей та експлуатації об'єктів
Правові	Необхідність адаптації договірних механізмів до форс-мажорних умов	Потреба у перегляді умов реалізації проектів

Незважаючи на зазначені вище приклади, публічно-приватне партнерство залишається ефективним інструментом залучення інвестицій і управління ризиками. У процесі повоєнного відновлення України воно може відіграти суттєву роль у фінансуванні та реалізації стратегічно важливих інфраструктурних проектів.

Станом на 31 грудня 2025 року загальна вартість реконструкції та відновлення в Україні становитиме майже 588 мільярдів доларів США (понад 500 мільярдів євро) протягом наступного десятиліття, що майже втричі перевищує оцінений номінальний ВВП України на 2025 рік [27]. Приватний сектор відіграватиме вирішальну роль у відновленні та реконструкції. Звіт RDNA5 (Rapid Damage and Needs Assessment) підкреслює, що розкриття повного потенціалу приватних інвестицій – як внутрішніх, так і міжнародних – залежатиме від стійких реформ, спрямованих на покращення бізнес-середовища, посилення конкуренції, розширення доступу до фінансування, подолання обмежень у робочій силі та узгодження виробництва із зеленими та цифровими стандартами ЄС [28].

Публічно-приватне партнерство залишається ефективним інструментом відновлення України через можливість поєднання ресурсів державного сектору, приватного сектору та міжнародних фінансових інституцій і забезпечення розподілу фінансових та інвестиційних ризиків між усіма учасниками. У результаті формуються сприятливі умови для реалізації інфраструктурних проектів та прискорення процесів економічного відновлення [6].

Таким чином, в умовах високої безпекової та інституційної невизначеності ППП поступово трансформується з інструменту

інфраструктурного фінансування у гібридний механізм розподілу ризиків між державою, транснаціональними корпораціями та міжнародними фінансовими інституціями:

Концептуальна модель трансформації ППП в умовах високої безпекової та інституційної невизначеності



Рис. 1. Концептуальна модель трансформації ППП в умовах високої безпекової та інституційної невизначеності

Серед секторів, які, за оцінками міжнародних організацій та галузевих аналітичних звітів, можуть характеризуватися підвищеною інвестиційною привабливістю у повоєнний період в Україні, виокремлюються виробництво будівельних матеріалів (зокрема цементу, скла та ізоляційних матеріалів), енергетика з акцентом на децентралізовану генерацію та розвиток водневої економіки, інформаційно-комунікаційні технології та цифрові державні сервіси, водопостачання і водовідведення на муніципальному рівні, агропереробна промисловість, а також транспортно-логістична інфраструктура.

Для покращення загального інвестиційного клімату ключове значення має забезпечення стабільності податкової, інвестиційної та регуляторної політики, зниження рівня правової й адміністративної невизначеності, а також системне зменшення корупційних ризиків. Важливим також є зміцнення верховенства права та ефективна гарантія захисту прав власності [7].

Характерною рисою формування портфеля публічно-приватних партнерств у період відновлення може стати посилення ролі безпекової складової інвестиційних проєктів, що включає підвищені вимоги до фізичної стійкості інфраструктури, наявності резервних систем життєзабезпечення та інженерного захисту об'єктів критичної інфраструктури від потенційних ризиків воєнного характеру. У цьому контексті ППП дедалі частіше розглядається як інструмент, що поєднує економічні та інституційні механізми зниження ризиків у середовищі підвищеної невизначеності.

Висновки. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що публічно-приватне партнерство в Україні поступово трансформується з класичного інструменту інфраструктурного фінансування у більш складний інституційний механізм, який поєднує економічні, правові та безпекові компоненти взаємодії між державою та транснаціональними корпораціями. У цьому контексті подальший розвиток ППП визначатиметься здатністю держави забезпечити баланс між інвестиційною привабливістю та інституційною стійкістю.

Історія участі транснаціональних корпорацій у проектах публічно-приватного партнерства та суміжних договірних формах в Україні є нерівномірною. Найбільш юридично оформленими прикладами можна назвати портові концесії «Ольвія» та «Херсон», оскільки вони були укладені саме як концесійні договори, мали визначений строк, інвестиційні зобов'язання, концесійні платежі та процедуру передання активів приватному партнеру. Водночас їх економічна реалізація була перервана не через внутрішню неспроможність моделі, а через воєнні обставини, які створили неможливість повноцінної експлуатації портів. Енергетичні проекти Shell і Chevron були масштабними за заявленими ресурсами, строками та очікуваними інвестиціями, але вони не стали завершеними проектами. В аграрному секторі участь ТНК частіше проявлялася через інфраструктурні та логістичні проекти, а не через формальні договори ППП. Приклад Neptune і Cargill показує, що для агросектору практично важливими є не лише земельні або виробничі проекти, а й термінали, причали, складські потужності та доступ до портової логістики. Саме такі проекти забезпечують зв'язок між виробником аграрної продукції, експортним ринком і транспортною інфраструктурою.

Загалом, можна сказати, що сучасний стан залучення ТНК до ППП в Україні може бути охарактеризований як структурно асиметричний: за наявності значного потенціалу для інвестиційної участі фактичний рівень реалізації таких проектів залишається обмеженим. Інституційно-правове середовище поступово вдосконалюється, зокрема в напрямі гармонізації із європейськими підходами до регулювання ППП, однак його розвиток не завжди є синхронізованим із масштабом завдань повоєнного відновлення. У цьому контексті подальша ефективність реалізації відновлювальних програм значною мірою залежатиме від прискорення інституційних реформ та розвитку спеціалізованої проектно-інфраструктури, здатної забезпечити підготовку, супровід і реалізацію складних довгострокових інвестиційних проектів.

Підсумовуючи, транснаціональні корпорації виступають у системі публічно-приватного партнерства в Україні стратегічними партнерами, діяльність яких безпосередньо формує інституційну культуру управління складними довгостроковими проектами. У повоєнний період їхня роль набуває особливої макростратегічної ваги. Саме від того, наскільки ефективно вдасться залучити ТНК, значною мірою залежатиме як темп і якість відновлення країни, так і її подальша інтеграція в європейський економічний простір та загальна ресурсна стійкість у найближчі десятиліття.

1. Dunning J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19. No. 1. P. 1–31. Режим доступу: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>

2. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 1966. Vol. 80. No. 2. P. 190–207. Режим доступу: <https://doi.org/10.2307/1880689>

3. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар / пер. з англ. А. Ішенка. Київ : КМ Академія, 2003. 252 с.

4. Центилю К. Публічно-приватне партнерство як інструмент стратегування сталого сільського розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 4. С. 572–580. Режим доступу: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/1410/2777>
5. Лопушинський І. П., Ємельянов В. М. Концесія в портовій галузі України як форма державно-приватного партнерства. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 11. С. 232–250. Режим доступу: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/241/200>
6. Забаштанський М.М., Ломонос Р. І., Бессараб Р.Ф., Роль державно-приватного партнерства у стимулюванні розвитку національної економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 4(40). С. 9-19. Режим доступу: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-9-19)
7. Бузецький І. Г., Вітковський Ю. П. Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку людського капіталу на регіональному рівні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025 №1. С. 106-110. Режим доступу: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d3637206-8159-4450-bde4-3e7851b2e8be/content>
8. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
9. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20>
10. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>
11. Forbes Ukraine. Коли закінчиться війна. Яким має бути «План Маршалла» для України. Режим доступу: <https://forbes.ua/inside/koli-zakinchitsya-viyna-yakim-mae-buti-plan-marshalla-dlya-ukraini-29032022-5544>
12. World Bank. A Journey from Post-Conflict Reconstruction to Sustainable Development: Bosnia and Herzegovina. July 2024. Режим доступу: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d93115fde0df25367306f4e6feb9b333-0410012024/original/BiH-publication-A-Journey-170724.pdf>
13. Tzifakis N., Tsardanidis C. Economic reconstruction of Bosnia and Herzegovina: The lost decade. *Ethnopolitics*, 2006, Vol. 5, № 1 P. 67–84. Режим доступу: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17449050600576316>
14. ReliefWeb / UNMIK. Toward Stability and Prosperity: A Program for Reconstruction and Recovery. November 1999. Режим доступу: <https://reliefweb.int/report/serbia/world-bank-program-support-kosovo-1999-2000>
15. World Bank. Kosovo Country Page. Режим доступу: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/kosovo>
16. Sankaran P., Earnest J. Post-conflict reconstruction — a case study in Kosovo. *International Journal of Emergency Services*, 2015 Vol. 4, No. 1, P. 103–128. Режим доступу: <https://doi.org/10.1108/IJES-02-2015-0009>
17. KPMG-Ukraine. Повоєнна відбудова: дослідження досвіду та поточного стану. Грудень 2022. Режим доступу: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/12/post-war-reconstruction-of-economy-case-studies.html>
18. Bechtel Press Release. USAID Awards Bechtel National Iraq Infrastructure II Contract. 6 January 2004. Режим доступу: <https://www.bechtel.com/press-releases/usaid-awards-bechtel-national-iraq-infrastructure-ii-contract/>
19. ICIJ. U.S. Contractors Reap the Windfalls of Post-War Reconstruction. 2003. Режим доступу: <https://www.icij.org/investigations/windfalls-war/us-contractors-reap-windfalls-post-war-reconstruction-0/>
20. Ukraine: Listing Prospectus. Kyiv : Ministry of Finance of Ukraine, 2016. Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/Prospectus-Standalone_2019-2027_I.PDF
21. European Energy Handbook 2014: Ukraine / Herbert Smith Freehills. 2014. Режим доступу: https://sk.ua/wp-content/uploads/sk_files/european-energy-handbook-2014-ukraine.pdf
22. Oleska Area Production Sharing Agreement : presentation / Nadra Ukraїny. Режим доступу: <https://nadraukraїny.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/Oleska-area-ENG.pdf>
23. National Strategy to Increase Foreign Direct Investment in Ukraine. Section 2.1: Transport Infrastructure. UkraineInvest, 2021. Режим доступу: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-2-Transport-Infrastructure-ENG.pdf>
24. Quarterly PPP Market Update. 1Q–2Q 2022 / Agency on Support Public-Private Partnership. 2022. Режим доступу: <https://pppagency.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/q-ppp-deal-update-2q-2022.pdf>

25. Фінансова звітність ТОВ «М.В.Карго» за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. Режим доступу: https://www.neptune.ua/storage/files/MV%20Cargo%20FS%202024_UKR%20signed%20with%20audit%20report.pdf

26. Cargill and Arya to acquire Neptune grain terminal // UkraineInvest. Режим доступу: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/cargill-and-arya-to-acquire-neptune-grain-terminal/>

27. World Bank Group. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

28. Ukraine Fifth Rapid Damage And Needs Assessment (RDNA5). February 2026, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>

1. Dunning J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19. No. 1. P. 1–31. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>

2. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 1966. Vol. 80. No. 2. P. 190–207. URL: <https://doi.org/10.2307/1880689>

3. Stiglitz J. Globalization and its Burden / trans. from English. A. Ishchenko. Kyiv: KM Academy, 2003. 252 p.

4. Tsentilo K. Public-private partnership as a tool for strategizing sustainable rural development. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2024. No. 4. P. 572–580. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/1410/2777>

5. Lopushinsky I. P., Yemelyanov V. M. Concession in the port industry of Ukraine as a form of public-private partnership. *Public Administration and Regional Development*. 2021. No. 11. P. 232–250. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/241/200>

6. Zabashtansky M. M., Lomonos R. I., Bessarab R. F. The role of public-private partnership in stimulating the development of the national economy. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. No. 4(40). P. 9–19. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-9-19)

7. Buzetsky I. G., Vitkovsky Yu. P. Public-private partnership as a tool for the development of human capital at the regional level. *Current problems of innovation economics and law*. 2025 No. 1. P. 106–110. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d3637206-8159-4450-bde4-3e7851b2e8be/content>

8. On public-private partnership: Law of Ukraine of 01.07.2010 No. 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

9. On public-private partnership: Law of Ukraine dated 19.06.2025 No. 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20>

10. On concession: Law of Ukraine dated 03.10.2019 No. 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>

11. Forbes Ukraine. When the war ends. What should be the "Marshall Plan" for Ukraine? URL: <https://forbes.ua/inside/koli-zakinchitsya-viyna-yakim-mae-buti-plan-marshalla-dlya-ukraini-29032022-5544>

12. World Bank. A Journey from Post-Conflict Reconstruction to Sustainable Development: Bosnia and Herzegovina. July 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d93115fde0df25367306f4e6feb9b333-0410012024/original/BiH-publication-A-Journey-170724.pdf>

13. Tzifakis N., Tsardanidis C. Economic reconstruction of Bosnia and Herzegovina: The lost decade. *Ethnopolitics*, 2006, Vol. 5, № 1 P. 67–84. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17449050600576316>

14. ReliefWeb / UNMIK. Toward Stability and Prosperity: A Program for Reconstruction and Recovery. November 1999. URL: <https://reliefweb.int/report/serbia/world-bank-program-support-kosovo-1999-2000>

15. World Bank. Kosovo Country Page. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/kosovo>

16. Sankaran P., Earnest J. Post-conflict reconstruction — a case study in Kosovo. *International Journal of Emergency Services*, 2015 Vol. 4, No. 1, P. 103–128. URL: <https://doi.org/10.1108/IJES-02-2015-0009>

17. KPMG-Ukraine. Post-war reconstruction: a study of experience and current state. December 2022. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/12/post-war-reconstruction-of-economy-case-studies.html>

18. Bechtel Press Release. USAID Awards Bechtel National Iraq Infrastructure II Contract. 6 January 2004. URL: <https://www.bechtel.com/press-releases/usaid-awards-bechtel-national-iraq-infrastructure-ii-contract/>
19. ICIJ. U.S. Contractors Reap the Windfalls of Post-War Reconstruction. 2003. URL: <https://www.icij.org/investigations/windfalls-war/us-contractors-reap-windfalls-post-war-reconstruction-0/>
20. Ukraine: Listing Prospectus. Kyiv: Ministry of Finance of Ukraine, 2016. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Prospectus-Standalone_2019-2027_I.PDF
21. European Energy Handbook 2014: Ukraine / Herbert Smith Freehills. 2014. URL: https://sk.ua/wp-content/uploads/sk_files/european-energy-handbook-2014-ukraine.pdf
22. Oleska Area Production Sharing Agreement: presentation / Nadra Ukrayny. URL: <https://nadraukrayny.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/Oleska-area-ENG.pdf>
23. National Strategy to Increase Foreign Direct Investment in Ukraine. Section 2.1: Transport Infrastructure. UkraineInvest, 2021. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-2-Transport-Infrastructure-ENG.pdf>
24. Quarterly PPP Market Update. 1Q–2Q 2022 / Agency on Support Public-Private Partnership. 2022. URL: <https://pppagency.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/q-ppp-deal-update-2q-2022.pdf>
25. Financial statements of LLC "M.V. Cargo" for the year ended December 31, 2024. URL: https://www.neptune.ua/storage/files/MV%20Cargo%20FS%202024_UKR%20signed%20with%20audit%20report.pdf
26. Cargill and Arya to acquire Neptune grain terminal // UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/cargill-and-arya-to-acquire-neptune-grain-terminal/>
27. World Bank Group. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
28. Ukraine Fifth Rapid Damage And Needs Assessment (RDNA5). February 2026, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>