

УДК 338.24:334:332.1:352(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.356-362>**Яковенко І.В.**

кандидат економічних наук

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Yakovenko Igor

PhD in Economic Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0003-0723-6377>**Марухленко О.В.**

доктор наук з державного управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Marukhlenko Oksana

Dr. of Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>**Панченко А.Г.**

кандидат наук з державного управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Panchenko Alla

PhD in Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ СПІВПРАЦІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто державно-приватне партнерство (ДПП) як стратегічний напрям співпраці суб'єктів господарювання та органів державного і регіонального управління в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України. Проаналізовано законодавчі та організаційні засади запровадження ДПП, визначено його потенціал як ефективний інструмент відновлення економіки, залучення інвестицій та реалізації соціально значущих проєктів. Окрему увагу приділено проблемам практичного впровадження механізмів партнерства, серед яких – інституційна інертність, недосконале нормативне забезпечення та брак стратегічного планування. Запропоновано шляхи активізації участі приватного сектору в реалізації державних стратегічних завдань, включаючи визначення пріоритетних галузей, удосконалення процедур відбору партнерів та підвищення прозорості контролю реалізації проєктів. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні політики економічного розвитку та соціальної стабільності держави.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, стратегічне управління, суб'єкти господарювання, державне управління, післявоєнна відбудова, інвестиції, соціальні проєкти, концесія, спільне фінансування, регіональний розвиток.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A STRATEGIC DIRECTION OF COOPERATION BETWEEN ECONOMIC ENTITIES AND STATE AND REGIONAL ADMINISTRATION BODIES

The article examines public-private partnership as a strategic direction of interaction between business entities and state and regional government bodies, with a special emphasis on the relevance of this form of cooperation in the conditions of martial law and in the perspective of post-war reconstruction of Ukraine. The evolution of the regulatory and legal regulation of public-private partnership, its organizational features, forms of implementation, in particular concessions, joint financing and the creation of legal entities with state participation are highlighted.

© Яковенко І.В., Марухленко О.В., Панченко А.Г., 2025

The potential of public-private partnership as a tool for attracting private and foreign investment, restoring infrastructure, modernizing enterprises and ensuring social protection of the population is outlined. It is noted that the effective implementation of such partnerships contributes to the coordination of strategic business plans with state priorities, increasing the competitiveness of the economy and strengthening the social component in development projects. Particular attention is paid to obstacles to the widespread implementation of public-private partnership in Ukraine, including institutional inertia, insufficient regulatory and methodological support, and the complexity of the procedure for forming partnership relations.

A number of practical steps and solutions are proposed to increase the effectiveness of public-private partnership: determining sectoral and regional priorities, improving mechanisms for selecting private partners, ensuring transparent control over the implementation of projects, and stimulating innovative initiatives. The need to form clear criteria for the effectiveness of partnerships, taking into account social aspects in the implementation of projects, and increasing the participation of the private sector in the implementation of national programs is substantiated. The results obtained can be used to form effective state policy in the field of economic development, infrastructure restoration, and improving the well-being of the population.

Keywords: public-private partnership, strategic management, business entities, public administration, post-war reconstruction, investments, social projects, concession, joint financing, regional development.

JEL classification: H44, L33, O21, R58, H54.

Постановка проблеми. Питання широкого впровадження державно-приватного партнерства постійно розглядається як на рівні експертів, так і при формуванні стратегічних напрямів розвитку системи державного управління. Особливого значення це питання набуває в період воєнного стану та післявоєнної відбудови, на яку ми чекаємо із великою надією. Застосування механізмів управління та ведення бізнесу на основі державно-приватного партнерства дозволить прискорити відновлення економічної та соціальної сфери держави. Така модель є привабливою для іноземних інвесторів. Тому важливе значення мають наукові та науково-методичні дослідження цього питання, що дасть можливість досягти значимих практичних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державно-приватного партнерства (ДПП) як стратегічного інструменту соціально-економічного розвитку держави активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. У фокусі уваги переважно опиняються окремі аспекти – правове регулювання, фінансово-інвестиційне забезпечення, інституційні моделі чи управлінські механізми реалізації ДПП. Водночас комплексна інтеграція цих складників в єдину стратегічну модель взаємодії держави та бізнесу залишається недостатньо опрацьованою, особливо в умовах сучасних глобальних викликів та поствоєнної відбудови.

У контексті розвитку ДПП на міжнародному рівні слід виокремити напрацювання М. Mazzucato, L. Liu, T. Liu, які обґрунтовують місійно-орієнтований підхід до формування партнерств між державою та приватним сектором, особливу увагу приділяють соціальному впливу, інноваційності та ефективному управлінню ризиками [1; 3; 7]. У дослідженнях Quan X., Finocchiaro S. та Gharraee H. розглядаються приклади реалізації ДПП у сферах цифровізації, інфраструктури та управління надзвичайними ситуаціями, зокрема в Італії, Новій Зеландії, Китаї, Індії та Австралії [4; 6; 10]. Позитивні результати впровадження ДПП у галузі охорони здоров'я, житлово-комунального господарства та транспорту демонструють і кейси країн з

перехідною економікою, зокрема Бразилії, Польщі, Бангладеш та ПАР [2; 5; 11].

В вітчизняній науковій літературі питання державно-приватного партнерства досліджуються переважно у контексті модернізації управлінських структур, інвестиційної політики та реформування публічного сектору. Зокрема, у роботах О. Захаріної, К. Карпуся, В. Круглова, В. Стадника, І. Верховод тощо акцент зроблено на проблемах законодавчого супроводу, інституційної спроможності органів влади та оцінці ефективності реалізації партнерських проєктів у сфері регіонального розвитку [8; 12; 13]. Значний інтерес викликають публікації щодо можливостей застосування ДПП для відбудови потерпілих територій, а також для зміцнення соціальної інфраструктури в медичній, освітній та енергетичній сферах. Так, дослідження Марухленко О.В. зосереджуються на оцінці потенціалу інвестиційної взаємодії у системі публічного управління, можливостях стратегічного планування та соціально орієнтованого партнерства [14].

Водночас більшість існуючих досліджень розглядають окремі елементи державно-приватної взаємодії у відриві один від одного, що ускладнює практичне впровадження цілісної моделі стратегічного партнерства. Потребує подальшої наукової розробки питання узгодження стратегічних планів держави і бізнесу, формування дієвих механізмів контролю, забезпечення балансу публічного інтересу та прибутковості приватного капіталу. Саме ці аспекти окреслюють наукову новизну та актуальність обраної теми дослідження та обґрунтовують необхідність комплексного підходу до аналізу та впровадження ДПП у сучасних умовах трансформації державного управління.

Метою статті є аналіз проблем впровадження державно – приватного партнерства в Україні, та оцінка можливих заходів з боку державної влади щодо включення такого партнерства до стратегічних завдань розвитку на найближчу перспективу.

Виклад основних результатів дослідження. Теоретико-методологічні основи запровадження державно – приватного партнерства (далі – ДПП) в Україні були визначені в результаті прийняття відповідного

закону в вересні 2010 року. В цьому законі були визначені правові засади ДПП, принципи та сфери застосування цієї форми господарських відносин, форми здійснення та об'єкти ДПП, джерела фінансування, порядок та механізм підбору партнерів, укладення договорів та гарантії і підтримка з боку держави. Цей вид правовідносин передбачав, що держава в особі органів центральної або місцевої влади, національної та галузевих академій наук, виступає партнером для здійснення бізнес – проектів. Приватним партнером може бути будь-яка юридична особа приватної форми власності або фізична особа та/або кілька таких осіб, включаючи нерезидентів. ДПП закріплюється відповідним договором і має бути направлене на проведення спільної діяльності, спільного фінансування проектів, спільне управління майном та ряд інших напрямів. Однією із головних форм здійснення ДПП є передача об'єктів державної або комунальної власності в концесію. ДПП направлено на досягнення ефективного результату завдяки використанню земельних ділянок, приміщень, іншого майна, що є державною (комунальною) власністю, частковому фінансуванню та гарантіям з боку державного партнера. А з боку приватного партнера підприємницькій ініціативі, інвестиціям, досвіду ведення бізнесу.

Згідно чинного законодавства проекти ДПП мають базуватись на договорах терміном не менше п'яти років. Тому планування діяльності в цьому напрямі об'єктивно відноситься до стратегічного та перспективного.

За роки після прийняття закону на жаль ця форма спільної діяльності не набула широкого розвитку. На практиці маємо поодинокі випадки реалізації цієї моделі. Серед причин такої ситуації можна виділити:

- відсутність надійних гарантій для приватного партнера щодо отримання у свою власність результатів реалізації проектів, які після проведення розрахунків можна віднести на його долю відповідно до вкладених ресурсів та зусиль;
- інертність органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо прояву ініціативи у відповідь на запит приватних партнерів;
- недостатнє методичне забезпечення з боку науково – експертного середовища механізмів впровадження такого партнерства;
- недоведені до кінця галузеві реформи в тих сферах, де найбільш дієвою могла бути ця форма господарювання (зокрема медичної, освітньої реформ, реформи енергетичної сфери, інших), а також реформи системи державного управління та реформи децентралізації.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відродження є об'єктивна необхідність того, щоб ДПП отримало додаткові імпульси для розвитку підприємств і організацій багатьох галузей та сфер діяльності. Можна зазначити на користь цього наступні аргументи.

Перше. Війна призвела до значного руйнування внутрішнього потенціалу багатьох суб'єктів господарювання. Недостатній рівень фінансового забезпечення не дозволяє проводити повноцінне оновлення

матеріально – технічної бази та впроваджувати нові технології. Мобілізація та виїзд багатьох співробітників погіршив картину із трудовими ресурсами. Скорочення платоспроможного попиту принесло проблеми у виробничу сферу. Реальним є те, що найближчим часом не буде достатніх обсягів власних ресурсів для відновлення цього потенціалу. Важливим джерелом може бути участь іноземних інвесторів. Але цей чинник не є стовідсотково гарантованим. Тому треба буде підключати потенціал держави. При цьому просто бюджетні «вливання» не зможуть забезпечити допомогу всім, хто її потребує. І якраз механізм державно – приватного партнерства може виконати роль цільової підтримки внутрішнього потенціалу компаній.

Друге. Важливе значення має стратегічний вибір напрямку розвитку кожного суб'єкту господарювання. Адже в умовах війни і воєнного стану можуть бути одні пріоритети, а в мирний час зовсім інші. Мається на увазі спеціалізація у випуску продукції (наданні послуг), планування номенклатури і обсягів, розвиток мережі, вибір стейкхолдерів, перебудова технологічних процесів і т.п. Для кожного окремого суб'єкту завдання правильно зорієнтуватись у виборі стратегічного напрямку розвитку є досить складним. В системі ДПП державний партнер може зорієнтувати приватного партнера щодо продуманої стратегії, адже його діяльність безпосередньо базується на стратегічних пріоритетах держави, завданнях, які ставить влада перед бізнесом, він має можливості залучення централізованих ресурсів. Тому така форма як ДПП в значній мірі є гарантом правильного вибору стратегії напрямів розвитку у післявоєнний період.

Третє. Важливою формою підтримки для підприємств більшості галузей є участь у загальнодержавних програмах, включаючи отримання державного замовлення. Завдяки ДПП суттєво зростають можливості для такої участі. Адже в період підготовки до створення суб'єкта ДПП здійснюється оцінка намічених проектів, програм і планів. Таку оцінку проводять відповідно уповноважені державні органи, які дають висновки щодо ефективності створення державно – партнерського симбіозу. Тому ця форма з одного боку підсилює гарантії виконання державних програм і проектів, а з другого зміцнює можливості успішного ведення бізнесу для суб'єктів господарювання в умовах конкурентного ринку.

Четверте. Суттєвою позицією в ДПП є соціальна складова як частина проектів, під які організовується таке партнерство. Ця складова обов'язково враховується при наданні дозволу на реалізацію партнерських відносин. Зрозуміло, що для післявоєнної ситуації соціальна складова має дуже важливе значення. В результаті російської навали населення потерпає у соціальному відношенні – соціальні виплати не встигають за ростом цін, інфляція впливає на вартість продуктів, послуг, ліків, недостатнє фінансове забезпечення соціального обслуговування людей похилого віку, немічних, інвалідів. Тому впровадження ДПП дасть можливість державі як партнеру здійснювати вплив на те, щоб в таких проектах передбачались відповідні

соціальні заходи такі як відрахування у благодійні фонди, будівництва та реконструкції об'єктів соціального призначення, адресна підтримка вразливих категорій.

І, нарешті, *п'яте*. Широке запровадження ДПП дає можливість узгоджувати та синхронізувати стратегічні плани підприємств, галузей та держави в цілому. Розробка стратегічних планів є дуже важливим завданням на всіх рівнях управління. Розвиток держави в складних умовах післявоєнного відродження має гуртуватися на продуманій системі планів від стратегічних на п'ять і більше років до оперативних на рік, квартал і навіть місяць. Але для успішної реалізації планів потрібно щоб вони не охоплювали тільки найвищий рівень управління, а пронизували весь соціально – економічний комплекс держави, включаючи низові ланки – суб'єкти господарювання. Досягти цього не просто адже більшість підприємств належить до недержавної форми власності і не зобов'язані узгоджувати по вертикалі свої плани. Інша ситуація із суб'єктами ДПП де завдяки державному партнеру таке планове узгодження стає реальністю і втілюється в життя через відповідні механізми погоджень, передбачені законодавством.

Слід зазначити, що в липні цього року Верховна Рада України ухвалила зміни в законодавство стосовно державно – приватного партнерства. Зокрема, передбачено, що будуть посилені гарантії захисту приватного партнера, який виступає як інвестор. Для іноземних інвесторів запроваджується більш спрощений механізм фінансування, а також поліпшуються умови для їх участі в проектах. Запроваджується більш чіткий режим оформлення ДПП для проектів із відбудови постраждалих від війни об'єктів, де значно спрощуються адміністративні процедури. Це особливо стосується житлового будівництва. Зазначені зміни повинні активізувати впровадження ДПП в сучасних достатньо складних умовах. Потрібні заходи, які б сприяли включенню процесів ДПП в стратегічні плани як органів влади, так і суб'єктів господарювання. Для цього можна передбачити наступне.

По – перше це опрацювання та визначення на рівні органів державної влади та органів місцевого самоврядування тих напрямів і проблемних питань, під які можуть створюватись державно – приватні партнерські проекти. Важливо щоб був забезпечений пріоритет інтересів держави, а також щоб були враховані найбільш першочергові питання та завдання. Органи, що відповідають за розвиток окремих галузей та сфер діяльності, мають провести аналіз для виявлення найбільш зловбодених напрямів розвитку та намітити впровадження проектів для забезпечення реалізації таких напрямів. Далі ці органи влади можуть організувати контакти із бізнесом щоб знайти гідного або гідних приватних партнерів.

По – друге це формування набору критеріїв та індикаторів, які мають дати характеристику в першу чергу якісним результатам, які має досягти проект. Завдання ДПП знайти такі способи вирішення поставлених задач, які б були максимально ефективними, не викликали необхідність великих витрат та не наносили

збитки для дотичних бізнесів. Саме такі індикатори мають бути покладені в основу запровадження проектів, що будуть базуватись на партнерських відносинах.

По – третє це організація проведення конкурсів на вибір приватного партнера. Можна прогнозувати, що участю в таких проектах може зацікавитись багато фірм та компаній. Для держави як майбутнього партнера важливо обрати такий склад учасників, який би забезпечив участь найбільш підготовлених та рішуче настроєних представників приватної сторони. Головне щоб такий партнер переслідував довгострокові стратегічні цілі, а не шукав тимчасової вигоди. Тому мають бути ретельно продумані умови тендерів та конкурсів, критерії відбору, форми забезпечення гарантій виконання своїх обіцянок. Говорячи про відбір приватних партнерів, необхідно окремо звернути увагу на можливе залучення до цієї діяльності нерезидентів, тобто іноземних компаній. Для такого учасника може відігравати важливу роль такий чинник як отримання доходів за рахунок експорту продукції за умови більш низької собівартості виробництва через економію на матеріально – сировинних та трудових ресурсах. Крім того участь в процесі відродження України може ув'язуватись на батьківщині такого приватного партнера із доступом до отримання грантів від держави та недержавних інвестиційних фондів.

По – четверте важливе значення має забезпечення контролю виконання таких проектів. Оскільки держава сама виступає в якості партнера, то контроль не може бути надто щільним і нав'язливим. Для приватної сторони також мають бути встановлені певні червоні лінії, перетин яких може підірвати зацікавленість та активність. Повинні бути чітко прописані права та обов'язки кожної сторони особливо в таких питаннях як розподіл доходів та оформлення прав власності на об'єкти, створені в процесі реалізації проектів. Не можна нехтувати контролем з боку громадських організацій оскільки проекти ДПП є резонансними в суспільстві і потребують висвітлення своєї діяльності перед бізнесом і суспільством. Головною формою контролю варто застосовувати аудит діяльності причому не тільки фінансовий, а також аудит ефективності та економності.

Важливими питаннями є форми застосування ДПП та галузі, де таке застосування є найбільш потрібне та ефективне.

Щодо форм застосування, то найбільше дискусій виникає біля такої форми як концесія. Концесія передбачає практично повну передачу прав управління тим чи іншим підприємством юридичній особі, створеній на основі ДПП. Виникає питання щодо можливих обмежень при застосуванні концесії. Основні обмеження можуть стосуватись такого аспекту як зміна профілю діяльності. Саме побоювання щодо переорієнтації на іншу діяльність та встановлення ринкових цін спонукали свого часу авторів реформеного закону про освіту виключити концесію із переліку можливих варіантів ДПП. Для суб'єктів соціального комплексу також важливим моментом при розгляді обмежень є застосування платних послуг, зокрема в освіті, медицині, обслуговуванні соціально мало захищених категорій.

Неконтрольована концесія в цих галузях може призвести до соціальної несправедливості. В той же час повністю відкидати таку форму було б недоцільно. Вихід має міститися у включенні як умови для взяття в концесію закладів соціальної сфери отримання від держави як партнера відповідних грантових дотацій для особливо талановитих та інклюзивних дітей, тяжко хворих людей із невеликими статками, тощо. В цілому концесія це дуже приваблива форма для приватного партнера, включаючи іноземних інвесторів.

Перспективним для стратегічного планування є такий напрямок як спільна діяльність. Приватний партнер може створювати юридичну особу із державним під певне цільове завдання, не полишаючи ведення свого основного бізнесу. Державний партнер надає для такого проекту територію, ресурси, методичне забезпечення. В управлінні держави чи місцевого самоврядування як правило лишається сам основний об'єкт будь то школа, лікарня, завод, логістичний комплекс, інше. В систему ДПП попадає частина такого об'єкту або частина технологічного процесу. Така модель може представляти інтерес для обох партнерів. Для державного те, що зберігається основний вид діяльності поза ДПП. Для приватного те, що йому не треба брати відповідальність за діяльність всіх напрямів державного об'єкту, включаючи відповідальність за фінансові результати.

Багато спільного із попередньою формою є у такого напрямку ДПП як спільне фінансування. Цей напрям в основному направлений на освоєння нових технологічних інноваційних підходів. Стоїть задача створити щось нове що раніше не застосовувалось на практиці. Тут державний партнер може не тільки виділяти кошти, а і пропонувати науково – технічні розробки, фахівців, приклади матеріалізованого досвіду. Технологічні та інноваційні розробки можуть бути також і у приватного партнера. Зазначена форма цікавить як правило іноземних учасників щоб як кінцевий результат звести необхідні потужності на нових технологічних засадах. В умовах післявоєнної відбудови такий напрям може знайти досить широку реалізацію.

Застосування будь – якої із форм може знайти своє місце у стратегічних планах розвитку державних інституцій та суб'єктів господарювання, які можуть укласти між собою угоду як державний і приватний партнери. Одним із складних для вирішення питань залишається перехід спільних здобутків роботи юрособи, створеної на засадах ДПП. Вносилося уже цілий ряд законодавчих пропозицій щодо розширення можливостей для приватного партнера отримати у свою власність матеріалізовані за спільно зароблені гроші здобутки у вигляді побудованих приміщень, встановлених технологічних ліній, транспортних засобів, інших надбань. При цьому вносилися пропозиції щодо застосування різних методик поділу отриманих результатів. На жаль поки що це питання остаточно не вирішено, що негативно впливає на стимули приватного інвестора до створення суб'єктів, які базуються на ДПП.

Наступним блоком питань є галузеві пріоритети у застосуванні ДПП. Законодавство дозволяє це робити практично у всіх сферах діяльності крім звичайно пов'язаною із державними таємницями. Тому впровадження ДПП у військово – промислового комплексу треба проводити із обережністю, дотримуючись вимог щодо безпеки. В той же час навіть у цій сфері діяльності не може бути повного табу на партнерство із приватним капіталом. Адже згідно повідомлень ЗМІ більшу частину бойових дронів саме виготовляє приватний сектор. Але мабуть першочергово слід звернути увагу на ті сфери діяльності, які більше всього пов'язані із підвищенням життєвого рівня населення, що буде мати велике значення у післявоєнному відродженні. В харчовій та легкій промисловості уже давно поголовну більшість виробництва складають приватні підприємства, тому держава як партнер не може себе реалізувати. А от в житлово – комунальному господарстві зокрема в системі тепло і водо постачання є великі резерви для застосування ДПП. Тим більше що якість такого обслуговування викликає великі нарікання у споживачів. Щодо чисто промислових сфер діяльності, то мабуть поштовхом для розвитку ДПП буде угода укладена на початку року із США щодо розробки рідкоземельних мінералів.

В соціальній сфері також є великі резерви для розвитку ДПП. В охороні здоров'я кандидатами для участі у таких проектах можуть бути великі державні медичні комплекси, які зараз знаходяться у відомі Академії медичних наук. Також слід звернути увагу на невеликі дільничні лікарні особливо в сільській місцевості, які в процесі реформи не отримали статусу кластерних. На їх базі можна створити сучасні добре обладнані соціально – медичні заклади т. з. сестринської допомоги. Що до освіти, то напевно є сенс починати із середньої школи. Ці заклади початкової та базової освіти мають бути в системі державного нагляду та опіки. А от заклади позашкільної, професійної та передвищої освіти можуть бути перебазовані на основі ДПП в першу чергу з метою їх оснащення сучасним обладнанням.

Висновки. Розвиток державно–приватного партнерства набуває додаткових імпульсів в період післявоєнної відбудови. Це буде сприяти зміцненню внутрішнього потенціалу підприємств, дозволить більш ґрунтовано визначити стратегію розвитку, поліпшить синхронізацію стратегічних планів підприємств із галужевими та загально державними планами, зміцнить соціальну складову в діяльності суб'єктів господарювання.

Для успішної реалізації ДПП необхідно провести роботу щодо визначення напрямів впровадження цієї системи, розробити набір критеріїв та індикаторів, підготувати проведення конкурсів приватних партнерів, запропонувати механізми контролю за цими процесами.

Також важливе значення має опрацювання форм реалізації ДПП та галузевої пріоритетності впровадження партнерства.

Список використаних джерел:

1. Liu, L.X., Clegg, S., & Pollack, J. (2023). The Effect of Public–Private Partnerships on Innovation in Infrastructure Delivery. *Project Management Journal*, No. 55(1). Pp. 31-49. <https://doi.org/10.1177/87569728231189989>.
2. Кнір М.О. (2018). Державно-приватне партнерство: світовий досвід і досвід України. Наукові записки Нац. ун-ту «Острозька академія». Серія Економіка, № 10(38). С. 10–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2018_10_4.
3. Mazzucato, M. (2018). *The Entrepreneurial State: 10th anniversary edition updated with a new preface*. London: Penguin Books. 304 p.
4. Quan, X., & Marte C.W. Solheim (2023). Public-private partnerships in smart cities: A critical survey and research agenda. *City, Culture and Society*, Vol. 32, 100491. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2022.100491>.
5. Мірай Н. (2022). Моделі державно-приватного партнерства в управлінні логістичною інфраструктурою територій. *Економіка та суспільство*, № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-48>.
6. Finocchiaro Castro, Massimo & Guccio, Calogero & Rizzo, Ilde, (2023). «One-size-fits-all» public works contract does it better? An assessment of infrastructure provision in Italy. *Journal of Policy Modeling*, Elsevier, Vol. 45(5). Pp. 994-1014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2023.07.003>.
7. Liu, T., & Fong, P.S.W. (2025). Towards an Enhanced Business Case Development for Public–Private Partnership (PPP) Projects: A Comparative Study of China and New Zealand. *Buildings*, No. 15(7). P. 1154. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15071154>.
8. Захаріна О.В., Карпусь К.В. (2024). Інституційне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 129. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.18>.
9. Perazzini, S. (2020). Public-Private Partnership in the Management of Natural Disasters: A Review. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.05845>.
10. Gharaee, Hojatolah, Azami-Aghdash, Saber & Tabrizi, Jafar. (2020). Public-Private Partnership Policy in Primary Health Care: A Scoping Review Protocol. DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-23561/v1>.
11. Ukraine - Public Investment Management Diagnostic Assessment Report. (2022). Washington: The World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099220101172369438>.
12. Круглов В.В., Стадник В.В. (2017). Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. *Теорія та практика державного управління*, Вип. 2. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_14.
13. Verkhovod, I., Sysoiev, O., Maruhlenko, O., Haleta, Y., & Polishchuk, N. (2025). Procesos de transformación en l'ambit social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*, № 15(2). Pp. 570-582.
14. Марухленко, О.В. (2021). Інвестиційний механізм публічної політики щодо розвитку соціального потенціалу регіонів України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, № 1. С. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-100-105>.
15. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. (2008). OECD URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/05/public-private-partnerships_g1gh8c7d/9789264046733-en.pdf.
16. Вашев О.Є., Хижняк С.В. (2024). Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво*, № 2(36). С. 68–82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05>.
17. Krasnykov, Y., Ninyuk, I., Storozhenko, L., Marukhlenko, O., & Kruhlov, V. (2024). Impacto de los servicios digitales para los ciudadanos en la eficiencia de la administración pública. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, No. 26(1). Pp. 35-51. DOI: <https://doi.org/10.36390/telos261.04>.

References:

1. Liu, L.X., Clegg, S., & Pollack, J. (2023). The Effect of Public–Private Partnerships on Innovation in Infrastructure Delivery. *Project Management Journal*, No. 55(1). Pp. 31-49. <https://doi.org/10.1177/87569728231189989>. [in English].
2. Knir, M.O. (2018). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: svitovyi dosvid i dosvid Ukrainy [Scientific Notes of the National University «Ostroh Academy». Economics Series, No. 10(38). Pp. 10–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2018_10_4. [in Ukraine].
3. Mazzucato, M. (2018). *The Entrepreneurial State: 10th anniversary edition updated with a new preface*. London: Penguin Books. 304 p. [in English].
4. Quan, X., & Marte C.W. Solheim (2023). Public-private partnerships in smart cities: A critical survey and research agenda. *City, Culture and Society*, Vol. 32, 100491. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2022.100491>. [in English].
5. Mihai, N. (2022). Modeli derzhavno-pryvatnoho partnerstva v upravlinni lohistychnoiu infrastrukturoiu terytorii [Models of public-private partnership in the management of territorial logistics infrastructure]. *Economy and*

Society, No. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-48>. [in Ukraine].

6. Finocchiaro Castro, Massimo & Guccio, Calogero & Rizzo, Ilde, (2023). «One-size-fits-all» public works contract does it better? An assessment of infrastructure provision in Italy. *Journal of Policy Modeling*, Elsevier, Vol. 45(5). Pp. 994-1014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2023.07.003>. [in English].

7. Liu, T., & Fong, P.S.W. (2025). Towards an Enhanced Business Case Development for Public-Private Partnership (PPP) Projects: A Comparative Study of China and New Zealand. *Buildings*, No. 15(7). P. 1154. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15071154>. [in English].

8. Zakharina O.V., & Karpus K.V. (2024). Instytutsiine zabezpechennia rozvytku publichno-pryvatnoho partnerstva [Institutional support for the development of public-private partnership]. *Public Administration: Improvement and Development*, No. 129. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.18>. [in Ukraine].

9. Perazzini, S. (2020). Public-Private Partnership in the Management of Natural Disasters: A Review. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.05845>. [in English].

10. Gharaee, Hojatolah, Azami-Aghdash, Saber & Tabrizi, Jafar. (2020). Public-Private Partnership Policy in Primary Health Care: A Scoping Review Protocol. DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-23561/v1>. [in English].

11. Ukraine - Public Investment Management Diagnostic Assessment Report. (2022). Washington: The World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099220101172369438>.

12. Kruhlov, V.V., & Stadnyk, V.V. (2017). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument rehionalnoho rozvytku [Public-private partnership as a tool for regional development]. *Theory and practice of public administration*, Iss. 2. Pp. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_14. [in Ukraine].

13. Verkhovod, I., Sysoiev, O., Maruhlenko, O., Haleta, Y., & Polishchuk, N. (2025). Procesos de transformación en l'àmbit social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*, № 15(2). Pp. 570-582. [in English].

14. Marukhlenko, O.V. (2021). Investytsiinyi mekhanizm publichnoi polityky shchodo rozvytku sotsialnoho potentsialu rehioniv Ukrainy [Investment mechanism of public policy for the development of social potential of regions of Ukraine]. *State and regions. Series: State administration*, No. 1. Pp. 82-86. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-100-105>. [in Ukraine].

15. Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. (2008). OECD URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/05/public-private-partnerships_g1gh8c7d/9789264046733-en.pdf.

16. Vashev, O.Ie., & Khyzhniak, S.V. (2024). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: kontseptualni zasady ta osoblyvosti vprovadzhennia v Ukraini [Public-private partnership: conceptual principles and features of implementation in Ukraine]. *State Construction*, No. 2(36). Pp. 68-82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05>. [in Ukraine].

17. Krasnykov, Y., Ninyuk, I., Storozhenko, L., Marukhlenko, O., & Kruhlov, V. (2024). Impacto de los servicios digitales para los ciudadanos en la eficiencia de la administración pública. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, No. 26(1). Pp. 35-51. DOI: <https://doi.org/10.36390/telos261.04>. [in English].