

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 334.012
JEL Classification: H53

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

©2021 ДАНКЕВИЧ В. Є., ЗАХАРІНА О. В., ЗОЛОТНИЦЬКА Ю. В.

УДК 334.012
JEL Classification: H53

Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Золотницька Ю. В.

Інституціональне забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства в системі публічного управління

Досліджено теоретичні аспекти формування і розвитку публічно-приватного партнерства (ППП). На основі використання системного підходу визначено, що найважливішим фактором підвищення ефективності функціонування публічно-приватного партнерства є його інституціональне забезпечення. Обґрунтовано, що у більшості країн світу ініціатором PPP виступає публічна влада. І цьому є пояснення. По-перше, публічна влада відповідальна за стратегічний розвиток країни. По-друге, публічна влада формує «правила гри» для бізнесу і населення, планує капітальні вкладення і обирає об'єкти PPP, які є пріоритетними з точки зору публічного інтересу. Фактично держава бере на себе вирішення всіх завдань, які стоять перед суспільством. Тому сьогодні важливість створення сприятливого інституціонального середовища для розвитку PPP визнається на всіх рівнях управління економікою та підкреслюється в науковому світі. Доведено, що за рахунок комплементарності політичних, правових, соціально-економічних норм і правил поведінки досягається узгодження інтересів публічної влади, приватного бізнесу та громади. Систематизовано функції публічної влади на найвищому та регіональному рівнях управління.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, публічна влада, приватний бізнес, громада, інституціональне забезпечення, економічний розвиток.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-17-22>

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Данкевич Віталій Євгенович – доктор економічних наук, доцент, декан факультету права, публічного управління та національної безпеки, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: dankevych2017@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0522-2927>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2137572/vitalii-dankevych/>

Захаріна Оксана Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: ovzakharina@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2622-7663>

Золотницька Юлія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет (Старий бульвар, 7, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: zolyulyia@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2622-0707>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1992868/yuliia-zolotnytska/>

UDC 334.012
JEL Classification: H53

Dankevych V. Y., Zakharina O. V., Zolotnytska Y. V. Institutional Support for the Development of Public-Private Partnership in the Public Governance System

Theoretic aspects of the formation and development of public-private partnership (PPP) are studied. By using a systemic approach, it is determined that the most important factor in improving the efficiency of public-private partnership is its institutional support. It is substantiated that globally, the PPP is mostly initiated by public authorities, which can be explained by a number of reasons. Firstly, public authorities are responsible for the country's strategic development. Secondly, public authorities formulate «rules of the game» for businesses and individuals, plan capital investments, and select PPP entities that are a priority in terms of public interest. In fact, it is the state that undertakes to address objectives facing society. Therefore, nowadays the importance of creating a favorable institutional environment to develop PPPs is recognized at all the levels of economic management and is emphasized in the scientific community. It is proved that the interests of public authorities, private businesses and the community are reconciled through the complementation of political, legal, and socio-economic norms and rules of conduct. The functions of public authorities at the national and regional levels of government are systematized.

Keywords: community, economic development, institutional support, private business, public authority, public-private partnership.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 9.

Dankevych Vitalii Ye. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Law, Public Administration and National Security, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: dankevych2017@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0522-2927>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2137572/vitalii-dankevych/>

Zakharina Oksana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: ovzakharina@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2622-7663>

Zolotnytska Yuliia V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University (7 Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: zolotyuliya@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2622-0707>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1992868/yuliia-zolotnytska/>

Вступ. Сьогодні світ змінюється. Трансформується його економіка, внутрішня і зовнішня політики, з'являються нові практики роботи публічних органів влади, виборчі й інші новації в політичному житті країн світу. У нових умовах для України особливо важливим є питання структурної перебудови економіки, необхідність її переходу від сировинної спрямованості до економіки знань, наукомістких виробництв, високих технологій і інтенсивних інновацій. Саме таким шляхом йдуть розвинені країни світу, відповідаючи вимогам інформаційного суспільства та інноваційного типу економічного розвитку.

Важливу роль у цьому відіграє трансформація і розвиток, перш за все, інституціонального середовища, яке визначає стійкі економічні та соціальні зв'язки між людьми, норми та правила, на основі яких формуються економічні та соціальні відносини в державі і реалізується той чи інший тип господарювання. Одним із елементів такого середовища є публічно-приватне партнерство (далі – ППП) як ефективна модель комунікації між владою і бізнесом, що підвищує ступінь довіри громадськості до уряду, сприяє залученню інвестицій та інновацій в державний сектор, покращує рівень та якість життя громади, сприяє економічному зростанню.

Публічно-приватні партнерства існують у всьому світі, принаймні з часів Римської імперії (наприклад, практика приватних податкових зборів і зборів з платних доріг) та в США з моменту заснування. «Під час Війни за незалежність США Континентальний конгрес дозволив приватному бізнесу брати участь у переслідуванні британського флоту, що стало народженням могутнього флоту США» [5]. Пізніше майже весь Захід був освоєний через використання механізму ППП у різних сферах, включаючи будівництво трансконтинентальної залізниці. Сьогодні ППП успішно працює на всіх континентах у десятках країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундамент вивчення проблем формування і розвитку публічно-приватного партнерства заклали розробники економіки, інноватики та теорії державного управління Дж. М. Кейнс, А. Маршалл, А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. С. Мілль, П. Самуельсон, В. Ойкен, Д. Норт, Г. Ходжи та ін. Методологічні основи формування розвитку ППП відображені в працях

Дж. Аллана, Н. Безбаха, В. Варнавського, Д. Грімсі, А. Зельднер, С. Клаіменко та ін. В Україні економічну й організаційну складову формування і розвитку ППП досліджують І. Запатріна, А. Шатковська, О. Кишко-Єрлі, О. Панченко, Т. Лебеда, Л. Дмитриченко, І. Браїловський, С. Підгаєць, О. Сімсон, Г. Комарницька, П. Шилепницький та ін.

Були вивчені та розглянуті документи і звіти інституційних центрів розвитку публічно-приватного партнерства в Україні і світі, наприклад, Академії Публічно-приватного партнерства в Україні, Українського центру сприяння розвитку публічно-приватного партнерства, Комісії з розвитку ППП в Англії (Commission on UK Public Private Partnerships), Канадської ради з розвитку ППП (Canadian Council for Public Private Partnerships), Центру розвитку Західного узбережжя США (West Coast Infrastructure Exchange), Міжнародного Центру ППП Європейської Економічної Комісії ООН.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад інституціонального забезпечення розвитку публічно-приватного партнерства в системі публічного управління.

Результати дослідження. Протягом останніх десятиліть спостерігається активний розвиток публічно-приватного партнерства практично у всіх країнах світу. Ще зовсім недавно воно використовувалося лише як один із механізмів фінансування проектів модернізації інфраструктури, сьогодні – все частіше розглядається як інструмент соціально-економічного розвитку держави, у тому числі розвитку партнерських відносин у площині «влада-бізнес-громада». Ці зміни зумовлюють необхідність перегляду багатьох, на перший погляд, непорушних постулатів ідеології публічно-приватного партнерства, створення нових і розвитку вже існуючих його інститутів. І, в першу чергу, це переосмислення ролі співпраці партнерів, приділення уваги не лише окупності проекту, а, насамперед, його орієнтування на людину, важливість результатів проекту з точки зору якості життя громади і стану довкілля, доступності послуг, що надаються приватним партнером громаді, перегляду формату державної підтримки реалізації проектів, забезпечення унікальності розвитку території, що покращить рівень життя громади.

Зазначимо, що інституціональне забезпечення є основою розвитку будь-якого ринку, у т. ч. і ринку проєктів ППП. Нобелівський лауреат Р. Коуз говорив, що «без відповідних інституцій неможлива жодна ринкова економіка» (переклад автора) [7]. Звідси виходить, що динаміка ППП багато в чому визначається динамікою і мінливістю інституційних перетворень. А прогресивний розвиток ППП неможливий без прогресивного розвитку його інститутів.

Сьогодні в Україні цей ринок тільки формується. Тому запровадження інститутів, які діють у розвинених країнах з давніми традиціями ППП, і наділення їх складними функціями буде неефективно в українських реаліях і може призвести до провалу стратегії розвитку публічно-приватного партнерства.

Більш дієвим на початковому етапі розвитку ППП буде наділення відповідних інституцій такими функціями, як: удосконалення нормативно-правової бази, розбудова інституційного потенціалу, формування стратегії ППП, надання консультативних послуг, здійснення оцінки фінансового ризику, розробка правил, інструкцій, методичних рекомендацій, стандартних форм контрактів, процедур отримання державної підтримки і державних гарантій, залучення інвесторів, проведення форумів ППП, семінарів, зустрічей на державному рівні з усіма учасниками процесу з метою обговорення правових, технічних, фінансових питань ППП [9].

Як свідчать дослідження, у більшості країн світу ініціатором ППП виступає публічна влада. І цьому є пояснення. По-перше, публічна влада відповідальна за стратегічний розвиток країни. По-друге, публічна влада формує «правила гри» для бізнесу і населення, планує капітальні вкладення і обирає об'єкти ППП, які є пріоритетними з точки зору публічного інтересу. Фактично держава бере на себе вирішення всіх завдань, які стоять перед суспільством.

Тому сьогодні важливість створення сприятливого інституціонального середовища для розвитку ППП визнається на всіх рівнях управління економікою та підкреслюється в науковому світі.

Під інституціональним забезпеченням розвитку ППП у системі публічного управління будемо розуміти дії публічної влади, спрямовані на встановлення інститутів (норм, «правил гри», обмежень) і визначення порядку їх дотримання з метою досягнення цілей і завдань партнерства в рамках ППП.

Зазначимо, що інституціональне забезпечення розвитку ППП досягається не прямо, а через відповідні структури та організації, такі як: органи публічної влади різних рівнів, приватний бізнес, інститути громадянського суспільства, фінансові організації, національні комісії з регулювання ринків природних монополій, кваліфікованих консультантів (рис. 1).

Саме за рахунок комплементарності політичних, правових, економічних, соціальних норм і правил поведінки досягається узгодження інтересів публічної влади, приватного бізнесу та громади, оскільки партнерство можливо лише тоді, коли в ньому зацікавлені всі сторони.

Зазначимо, що публічна влада на найвищому рівні управління (макрорівень):

- визнає готовність до співпраці з бізнесом на засадах партнерства;

- створює законодавчу базу, яка закладає правові основи партнерства;
- закріплює у відповідному законодавстві сфери ППП і його цілі в рамках реалізації цих проєктів;
- вибудовує відповідні механізми взаємодії держави, бізнесу та громади, механізми надання державних гарантій та розподілу ризиків між партнерами.

Своєю чергою, публічна влада на регіональному рівні управління (локальний, муніципальний рівень):

- розробляє стратегію розвитку регіону;
- розвиває інфраструктуру для залучення інвестицій;
- формує портфель регіональних / локальних інвестиційних проєктів;
- проводить навчання муніципальних службовців і надає консультативну допомогу в питаннях механізму ППП;
- оголошує та проводить конкурс проєктів ППП;
- укладає договори партнерства;
- проводить моніторинг проєкту протягом всього терміну, а після завершення проєкту ППП – його аудит [8].

Водночас виконання цих заходів на всіх рівнях забезпечує інституціональну адаптацію проєкту ППП до умов і ресурсів відповідної території, для розвитку якої він реалізується. При цьому основними критеріями ППП є: суспільне благо чи послуга; юридичне оформлення угоди; відносини між публічним і приватним партнерами є довгостроковими; приватний партнер інвестує кошти з метою отримання прибутку і повернення інвестицій; оперативна відповідальність покладається на приватного партнера; приватний партнер бере участь як у процесі прийняття рішень щодо проєкту, так і в процесі виробництва та доставки товару чи послуги, які, як правило, були сферою державного сектора; відносини включають розподіл ризиків і зобов'язань між партнерами і передбачають державні гарантії.

Водночас участь бізнесу в проєкті для публічного партнера (центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування) важлива не лише з боку залучення інвестицій. Приватний партнер залучає до проєкту інтелектуальний потенціал, нові знання, сучасну техніку і технології, досвід управління, націлений на результат, гнучкість до мінливих умов ринку, вміння ризикувати і приймати раціональні рішення. Крім того, «великий приватний бізнес, залучений до реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів, активно бере участь у процесах реформування економіки і фактично стає лобістом реформ, застосовуючи вдалий досвід економічно успішних країн, що забезпечує позитивний ефект від публічно-приватного партнерства» (переклад автора) [2]. Таким чином, поєднання переваг публічного та приватного партнера чинить синергетичний ефект при плануванні і реалізації проєкту ППП, покращує рівень життя громади.

Орієнтація державної політики на публічно-приватне партнерство призводить і до розвитку інститутів громадянського суспільства. «Громадянське суспільство має відігравати ключову роль в ППП. Професійні спілки, під-

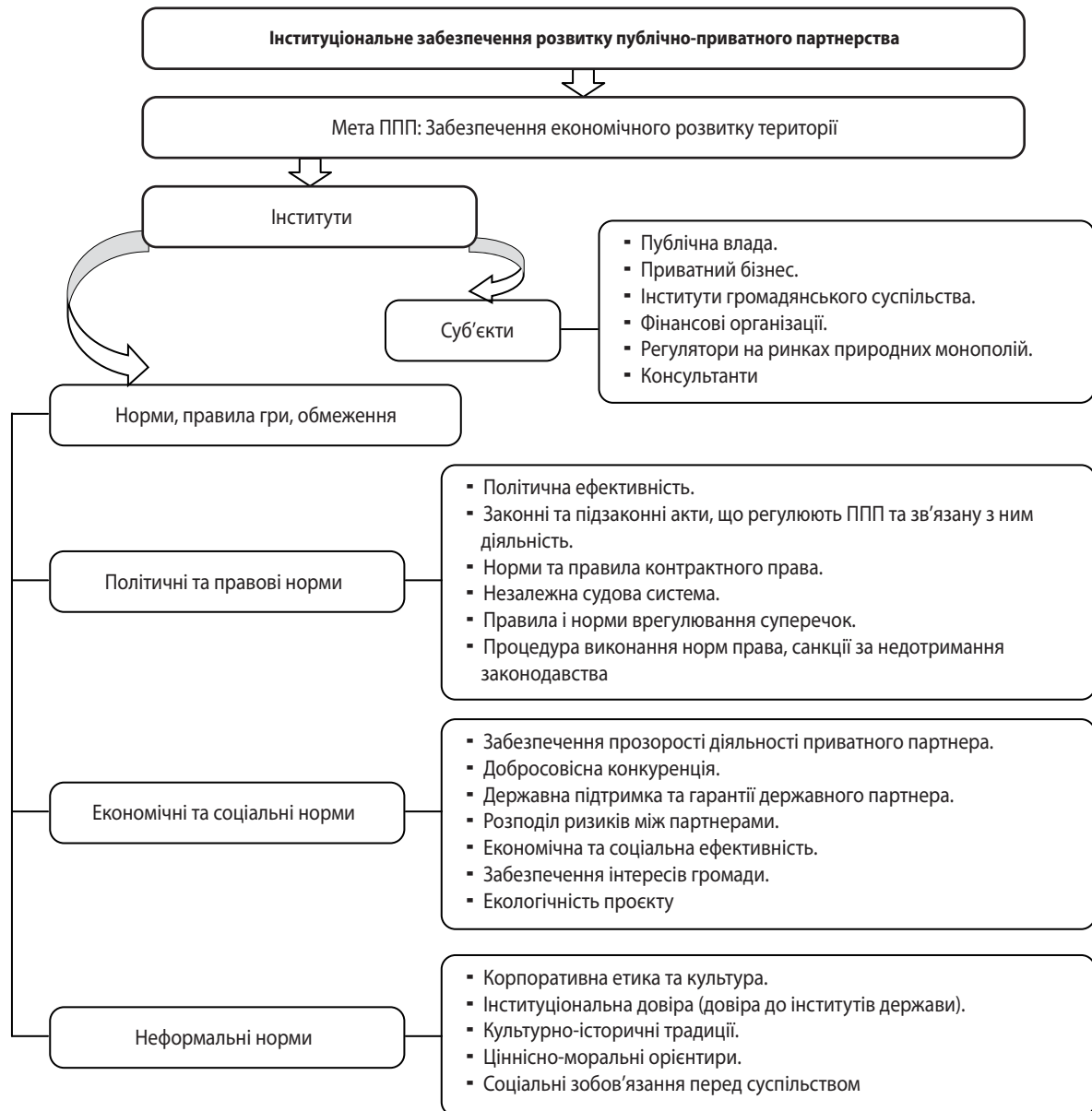


Рис. 1. Інституціональне забезпечення розвитку ППП

Джерело: укладено авторами

приємці, академії та інші організації активно залучаються в партнерство в розвинених країнах і країнах, що розвиваються. Крім того, в країнах, що розвиваються, де уряд слабкий, а інституційна спроможність публічної влади невисока, громадянське суспільство може грати унікальну і головну роль в забезпеченні реалізації інфраструктурних проектів і наданні основних послуг» (переклад автора) [3].

Водночас, незважаючи на те, що співпраця між публічним і приватним секторами може принести мікро- і макроекономічні вигоди та забезпечити співвідношення «ціна-якість», ППП не може бути представлене як диворішення для публічного сектора, який має бюджетні обмеження. Досвід показує, що для кожного проекту необхідно об'єктивно оцінити, чи принесе цей варіант партнерства реальну додану вартість порівняно з іншими варіантами співпраці держави і бізнесу.

У Зеленій книзі з публічно-приватного партнерства також наголошується важливість створення інституціонального середовища для координації і розвитку ППП. Такі інституції допомагають публічній владі вибрати приватного партнера, обрати дієву форму взаємодії, оптимально розподілити ризики. Зелена книга розкриває механізм ППП з точки зору законодавства ЄС щодо державних контрактів і концесій. Вона не встановлює жодних спеціальних норм, що охоплюють явище ППП.

Проте залишається правильним, що «будь-який акт, будь то контрактний чи односторонній, коли орган виконавчої влади доручає надання права господарської діяльності в державному секторі третій стороні, повинен розглядатися з урахуванням норм і принципів, що відповідають Договору про ЄС, особливо щодо принципів свободи заснування та свободи надання послуг (ст. 43 та 49 Договору), які охоплюють принципи прозорості, рівності став-

лення, пропорційності та взаємного визнання» (переклад автора) [4].

Протягом останнього десятиліття ППП стрімко розвивалось у багатьох сферах, що входять до державного сектора. Світова практика має успішний досвід реалізації проєктів ППП у таких сферах, як: «транспорт, охорона здоров'я, освіта, національна безпека, управління відходами, а також розподіл води і енергії. Так, основними цілями такого партнерства є фінансування, будівництво, оновлення або експлуатація інфраструктурних об'єктів і надання послуг» [6].

Збільшення використання ППП пояснюють різні фактори. По-перше, зважаючи на бюджетні обмеження, з якими стикаються органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, ППП надає їм можливість у фінансуванні приватним партнером. По-друге, публічний партнер намагається отримати більше користі в сус-

пільному житті від новацій та методів роботи приватного сектору, покращити інвестиційну привабливість території, сприяти розвитку підприємництва, зменшити рівень безробіття, відновити ступінь довіри населення до влади. Крім того, розвиток ППП є частиною більш загальної зміни ролі держави в сучасному світі, переходячи від ролі безпосереднього оператора до організатора, регулятора та контролера.

Основними задачами партнерів при цьому є продемонструвати стратегічні, суспільні та технічні переваги такого проєкту, які можливі тільки за умов ППП. Здійснити правову, соціально-економічну, екологічну, фінансову, технічну оцінку проєкту, обґрунтувати запропоновану форму реалізації проєкту як найбільш вигідну, виявити можливі ризики і шляхи їх мінімізації / ліквідації, розробити механізм надання державних гарантій, здійснити моніторинг ефективності проєкту (рис. 2).

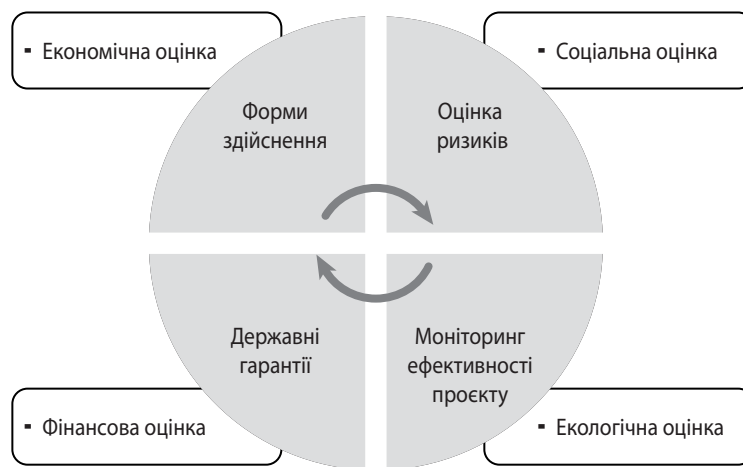


Рис. 2. Підготовка і реалізація проєктів ППП

Джерело: укладено авторами

Тому створення оптимальної системи правил, контролю за їх дотриманням та захисту і є метою інституціонального забезпечення, а самі «правила гри» задаються законодавством, правами власності і конкретними відносинами в економіці. При укладанні договору ППП велика увага приділяється виявленню, оцінці та розподілу ризиків ППП (табл. 1). «Оцінка ризиків визначає ступінь важливості ризику та обирає засіб його мінімізації / ліквідації» [1].

Розподіл ризиків здійснюється за такими принципами:

- справедливого розподілу ризиків між публічним і приватним партнерами;
- урахування особливостей виконання договору;
- урахування можливостей партнера щодо проведення оцінки та здійснення контролю за виникненням ризиків і їх впливом на виконання умов договору, своєчасного здійснення заходів для управління ними [1].

Наголосимо, що публічно-приватне партнерство завжди функціонує в рамках певних правових норм, правил та інститутів. У сучасному світі виділяють дві, принципово різні як за методикою, так і за глибиною змін, схеми інституціональних трансформацій у сфері ППП. Перша схема полягає

в адаптації існуючого інституціонального середовища до нових умов і викликів, що передбачає доповнення системи новими правилами, нормами та принципами ППП і запровадження їх в діючі інститути.

Таким шляхом відбуваються інституціональні перетворення у Великій Британії, Аргентині, США, Канаді та ін. Друга – полягає в тому, що утворюються абсолютно нові інститути, які відповідають реаліям ринкової економіки. Таким шляхом йде Україна.

Висновки. Підводячи підсумки, зазначимо, що формування інноваційної економіки потребує одночасно і інституціональних перетворень, і розвитку публічно-приватного партнерства. Річ у тім, що характер взаємодії між публічною сферою і приватним бізнесом динамічний і мінливий у своєму розвитку, як динамічний і інституціональний процес.

При цьому важливо зауважити, що трансформація відповідних інститутів ефективно діє на ППП лише в тому випадку, якщо ці реформи відповідають потребам суспільства. Якщо ні, то будь-які інституціональні перетворення будуть неефективними. Сама ж структура інституціонального забезпечення розвитку ППП являє собою систему правових, політичних та економічних елементів. Природа-

Фактори ризиків у PPP та можливий їх розподіл

Категорія ризику	Розподіл ризику
Ризики, пов'язані з впливом зовнішніх обставин, що не залежать від волі партнерів	Публічний
Політичні ризики	Публічний
Ризики будівництва / реконструкції / модернізації	Приватний
Ризики, пов'язані з невиконанням партнерами умов договору	Приватний / Публічний
Комерційні ризики	Приватний
Фінансові ризики	Приватний
Екологічні ризики	Приватний / Публічний
Ризики на стадії операційної діяльності	Приватний

Джерело: укладено авторами

но, що кожен з них має свою специфіку і відмінні риси, що обумовлено спрямованістю на реалізацію конкретних завдань у своїй галузі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Войтенко А. Б., Захаріна О. В. Управління ризиками в державно-приватному партнерстві // Стратегія інклюзивного сільського розвитку на базі громад: проекти, реалії та європейські перспективи для України : монографія / за ред. Т. О. Зінчук. Київ : Центр учб. літ., 2019. С. 25–34.
2. Запатрина І. В. Потенціал публично-частного партнерства для розвиваючихся економік. Київ : Центродрук, 2011. 152 с.
3. Запатрина І. В. Публично-частное партнерство для целей устойчивого развития. Київ : Либідь, 2017. 305 с.
4. Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en>
5. Forrer J., Kee J., Newcomer K., Boyer E. Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question. *Public Administration Review*. URL: <https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Forrer-Lee-Newcomer-and-Boyer-Public-Private-Partnership-and-the-Public-Accountability-Question.pdf>
6. Zakharina O., Korzhenko V., Kovalenko N., Shashyna M., Tomashevska A., Mosiichuk I. Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation International. *Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Vol. VIII, special Issue 1. P. 239–247.
7. Coase R. H. The Institutional Structure of Production. *Lecture to the memory of Alfred Nobel*. December 9, 1991. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1991/coase/lecture/>
8. Dankevych V. Y., Kamenchuk T. O., Kononova O. Y., Nadtochii I. I., Ohor H. M., Strategic Planning for Sustainable Development of States: Administration Aspect, *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11 (4). P. 511–522.
9. Skydan O. V., Dankevych V. Y., Dankevych Y. M. The Current State of Applying Space Technologies to Monitor Land Use Efficiency. *The problems of economy*. 2019. Vol. 3 (41). P. 281–288.

REFERENCES

- Coase, R. H. "The Institutional Structure of Production". Lecture to the memory of Alfred Nobel. December 9, 1991. <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1991/coase/lecture/>
- Dankevych, V. Y. et al. "Strategic Planning for Sustainable Development of States: Administration Aspect". *International Journal of Management*, vol. 11 (4) (2020): 511-522.
- Forrer, J. et al. "Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question". *Public Administration Review*. <https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Forrer-Lee-Newcomer-and-Boyer-Public-Private-Partnership-and-the-Public-Accountability-Question.pdf>
- "Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions". <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en>
- Skydan, O. V., Dankevych, V. Y., and Dankevych, Y. M. "The Current State of Applying Space Technologies to Monitor Land Use Efficiency". *The problems of economy*, vol. 3 (41) (2019): 281-288.
- Voitenko, A. B., and Zakharina, O. V. "Upravlinnia ryzykamy v derzhavno-pryvatnomu partnerstvi" [Risk Management in Public-private Partnership]. In *Stratehiia inkluzyvnogo silskoho rozvytku na bazi hromad: proekty, realii ta yevropeiskii perspektyvy dlia Ukrainy*, 25-34. Kyiv: Tsentr uchb. lit., 2019.
- Zakharina, O. et al. "Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation International". *Journal of Economics and Business Administration*, vol. VIII, special issue 1 (2020): 239-247.
- Zapatrina, I. V. *Potentsial publichno-chastnogo partnerstva dlya rozvivayushchikhsya ekonomik* [The Potential of Public-private Partnerships for Emerging Economies]. Kyiv: Tsentrodruk, 2011.
- Zapatrina, I. V. *Publichno-chastnoye partnerstvo dlya tseley ustoychivogo rozvitiya* [Public-private Partnerships for Sustainable Development]. Kyiv: Lybid, 2017.

Стаття надійшла до редакції 26.04.2021 р.