

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування
УДК 331.5:336.14:339.9

Мойсіяха Андрій Валентинович

*доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу МАУП;
старший науковий співробітник науково-дослідного відділу
(психофізіологічних, психологічних досліджень та кадрової безпеки)
Науково-методичний центр кадрової політики
Міністерства оборони України*

Moysiyaha Andriy

*Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
Associate Professor of the Department of Organization of Tourism Activities
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business of the IAPM;
Senior Researcher of the Research Department
(Psychophysiological, Psychological Research and Personnel Security)
Scientific and Methodological Center for Personnel Policy of the
Ministry of Defense of Ukraine
ORCID: 0000-0002-7249-9272*

**ЗБІЛЬШЕННЯ РІВНЯ ЗАЙНЯТОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНО-
ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ
КОНТЕКСТ**

**INCREASING EMPLOYMENT LEVELS IN PUBLIC-PRIVATE
PARTNERSHIPS: THE EUROPEAN INTEGRATION CONTEXT**

Анотація. Вступ. У статті розглядаються питання підвищення рівня зайнятості населення через ефективне використання механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) у процесі євроінтеграції України. Обґрунтовано актуальність проблеми у зв'язку з необхідністю адаптації національної соціально-економічної політики до стандартів Європейського Союзу та викликами сучасного ринку праці.

Мета. Метою дослідження є аналіз потенціалу ДПП як інструменту стимулювання зайнятості та формування конкурентоспроможного ринку праці України в умовах євроінтеграційних процесів.

Матеріали і методи. У роботі застосовано системний і порівняльний підходи, а також економіко-статистичні методи для оцінки впливу ДПП на динаміку зайнятості. Використано аналітичні дані Євростату, звіти Європейської Комісії та національні нормативно-правові акти, що регулюють співпрацю держави й приватного сектору. Експертні оцінки дозволили визначити тенденції та бар'єри у впровадженні партнерських проєктів у сфері зайнятості.

Результати. Виявлено, що державно-приватне партнерство є дієвим механізмом підвищення рівня зайнятості завдяки залученню інвестицій у людський капітал, розвитку інноваційної інфраструктури та створенню нових робочих місць. Водночас визначено низку стримуючих чинників: недосконалість законодавчого забезпечення, обмежений доступ до фінансування та недостатній рівень взаємодії між державними структурами й бізнесом. Дослідження підтверджує, що державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом збільшення зайнятості. Приватні інвестиції сприяють розвитку бізнесу, що, у свою чергу, призводить до появи нових робочих місць. Європейські ініціативи, такі як підтримка ДПП через спеціалізовані центри, демонструють практичну цінність цього механізму у боротьбі з безробіттям.

Перспективи. Запропоновано напрями вдосконалення державної політики у сфері ДПП — розроблення комплексної стратегії розвитку людського потенціалу, посилення ролі освіти й професійної підготовки, формування сприятливого інвестиційного клімату та гармонізація нормативної бази з європейськими вимогами. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню зайнятості, підвищенню продуктивності праці та інтеграції України до спільного європейського економічного простору.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, зайнятість населення, євроінтеграція, ринок праці, людський капітал, інноваційна економіка, соціальна політика, трудові відносини, професійна підготовка, цифрова трансформація, інституційне середовище, європейські стандарти, інвестиції в людський капітал, якість робочих місць, соціальне партнерство.

Summary. *Introduction.* The article examines the mechanisms for increasing employment through the development of public-private partnerships (PPP) in the context of Ukraine's European integration. The relevance of the topic is determined by the need to find effective solutions to unemployment and to create quality jobs in line with the European Union's social policy standards. Particular attention is paid to the adaptation of national employment mechanisms to EU requirements, which is becoming a key factor for successful integration.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the potential of PPP as an instrument for stimulating employment and shaping a competitive labor market in Ukraine under European integration processes.

Materials and Methods. The study applies a systemic and comparative approach, as well as economic and statistical methods to assess the impact of PPP on employment dynamics. Analytical data from Eurostat, European Commission reports, and national legal frameworks regulating state-private

cooperation were used. Expert assessments were conducted to identify key trends and challenges in the implementation of joint public–private projects.

Results. The findings show that public-private partnership is an effective mechanism for promoting employment through private investment in human capital, the development of innovative infrastructure, and the creation of new jobs. The study confirms that public-private partnerships (PPPs) are an effective tool for increasing employment. Private investment promotes business development, which in turn leads to the creation of new jobs. European initiatives, such as supporting PPPs through specialized centers, demonstrate the practical value of this mechanism in the fight against unemployment. However, several barriers have been identified, including an imperfect institutional framework, limited funding, and insufficient coordination between state authorities and the private sector.

Discussion. The paper proposes directions for improving PPP mechanisms to enhance employment, such as developing a comprehensive human capital strategy, strengthening education and vocational training, creating a favorable investment climate, and harmonizing national legislation with EU standards. The implementation of these measures will contribute to employment growth, increased labor productivity, and Ukraine's successful integration into the common European economic space.

Key words: public-private partnership, employment, European integration, labor market, human capital, innovative economy, social policy, labor relations, professional training, digital transformation, institutional environment, European standards, investment in human capital, quality of jobs, social partnership.

Постановка проблеми. Проблема зростання зайнятості населення залишається одним із пріоритетів соціально-економічної політики в умовах сучасних глобальних викликів. Станом на червень 2024 року

найвищий рівень безробіття серед країн ЄС зафіксовано в Іспанії (11,5%) та Греції (9,6%), тоді як середньоєвропейський показник становить близько 6%. Особливу загрозу становить тривале безробіття – майже половина безробітних у ЄС не мають роботи протягом тривалого часу. Це свідчить про необхідність пошуку інноваційних механізмів стимулювання економічної активності та створення нових робочих місць.

У умовах обмеженості бюджетних ресурсів державно-приватне партнерство (ДПП) стає ключовим інструментом мобілізації інвестицій та вирішення проблем зайнятості. Європейський центр експертизи ДПП сприяє реалізації ефективних проєктів, спрямованих на соціально-економічний розвиток. Підтримка соціальної економіки з боку ЄС допомагає створювати робочі місця, залучати до трудової діяльності жителів депресивних регіонів та забезпечувати соціальну інтеграцію.

Процеси євроінтеграції висувають нові вимоги до систем зайнятості. Зокрема, Європейська рамкова програма сприяє працевлаштуванню молоді: особам у віці 15–29 років пропонують роботу, навчання чи стажування протягом чотирьох місяців. З 2013 року ця ініціатива допомогла близько 50 мільйонам людей. У 2024 році служби зайнятості також реалізували програми підтримки для переміщених осіб з України, включаючи оцінку кваліфікацій та інтеграцію у європейський ринок праці.

Цифрова трансформація економіки відкриває нові можливості, але й ставить виклики перед сферою зайнятості. Генеративний штучний інтелект, автоматизація та інші інноваційні рішення можуть допомогти подолати регіональний дефіцит робочої сили. Однак це вимагає переосмислення традиційних підходів до ДПП та адаптації трудових відносин до вимог цифрової епохи. Інтеграція нових технологій у державні та приватні ініціативи стане ключем до створення якісних робочих місць у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження (*Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020)*) року підтверджують, що державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом для збільшення зайнятості [1]. Наприклад, приватні інвестиції у 2022 році сприяли створенню понад 450 тисяч нових робочих місць у Європі – це на 7,2% більше порівняно із загальноєвропейським зростанням зайнятості на 2%. На думку (*O'Shea, C.; Palcic, D.; Reeves, E. (2020)*) ключовою перевагою ДПП є поєднання державних ресурсів із приватними інноваціями, що дозволяє ефективно вирішувати проблеми ринку праці [3].

Сучасні аналітики (*Diachek, V., & Miroshnichenko, I. (2025)*) акцентують на важливості стимулювання бізнесу до участі у державно-приватних проектах. [8] Державна підтримка, такі як субсидії або податкові пільги, підвищує зацікавленість компаній у співпраці. Дослідження (*Barlow, James; Roehrich, Jens K.; Wright, Steve (2010)*) також показують, що для успішної реалізації ДПП необхідно враховувати інтереси всіх сторін, забезпечуючи прозорість та довгострокову вигоду для бізнесу [13].

У 2024 році ЄС продовжує активно впроваджувати програми зі створення робочих місць через механізми ДПП. Зокрема, Європейський соціальний фонд фінансує проекти, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, який залишається основним драйвером зайнятості. Окрім того, на думку (*Raman A.V., Björkman J.W. (2021)*) європейські ініціативи сприяють розвитку інклюзивного та сталого ринку праці, що особливо актуально в умовах економічних викликів [9].

Цифрова трансформація відкриває нові перспективи для державно-приватного партнерства. На думку (*Bjärstig, T. & Sandström, C. (2017)*) використання штучного інтелекту, автоматизації та інших інноваційних рішень допомагає подолати регіональні диспропорції на ринку праці [14]. Щоб відповідати вимогам цифрової економіки, ДПП має інтегрувати

сучасні технології у процеси створення якісних робочих місць, що відповідатимуть потребам європейських підприємств та працівників.

Метою дослідження є вивчення механізмів збільшення зайнятості завдяки розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) у контексті європейської інтеграції. Аналіз спрямований на визначення ефективних інструментів стимулювання створення робочих місць, враховуючи європейські стандарти та досвід країн ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій та процесів європейської інтеграції питання забезпечення високого рівня зайнятості населення набуває стратегічного значення для сталого розвитку держави та суспільства. Традиційні механізми державного регулювання ринку праці виявляються недостатньо ефективними для подолання структурних дисбалансів та створення якісних робочих місць, що відповідають вимогам сучасної інноваційної економіки. Водночас обмеженість бюджетних ресурсів змушує урядові структури шукати альтернативні шляхи мобілізації приватного капіталу для розв'язання соціально-економічних проблем, серед яких державно-приватне партнерство розглядається як один із найперспективніших інструментів комплексного підходу до стимулювання зайнятості.

Особливої актуальності дане питання набуває в контексті євроінтеграційних процесів, які вимагають адаптації національних систем управління зайнятістю до європейських стандартів та практик соціального партнерства. Досвід країн Європейського Союзу демонструє значний потенціал державно-приватного партнерства у створенні інноваційних форм зайнятості, розвитку людського капіталу та формуванні конкурентоспроможної економіки знань. Проте успішна імплементація європейських моделей ДПП потребує глибокого наукового обґрунтування

механізмів їх адаптації до специфічних умов національного ринку праці, враховуючи особливості інституційного середовища, рівень розвитку приватного сектору та наявні ресурсні можливості для реалізації партнерських ініціатив у сфері зайнятості населення.

На думку (Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020)) простежується тісний взаємозв'язок з наявністю в країнах спеціального уповноваженого центру, в основі якого сформована інституційно-правова та методологічна база просування та поширення ДПП з високим рівнем розвитку інституту державно – приватного партнерства в цілому [16].

Враховуючи особливості державного устрою Німеччини та її федеративну форму правління, вона має багату історію розвитку державно – приватного партнерства. Інститути державно – приватного партнерства функціонують при федеральних міністерствах економіки і фінансів, науки і спорту, праці та соціального розвитку, транспорту, будівництва, житлово-комунального господарства і т.д. [11].

Основне обґрунтування впровадження державно – приватного партнерства у Канаді полягало в тому, щоб забезпечити міста високоякісною інфраструктурою без збільшення заборгованості державного сектору [7]. У Канаді урядом була створена державна корпорація PPP Canada, в обов'язки якої входить надання ряду послуг приватному сектору. Canada була розформована у зв'язку з тим, що досвід по впровадженню державно – приватного партнерства увійшов у звичайну практику по всій Канаді (табл. 1).

Таким чином, популяризація створення системи управління проектами державно – приватного партнерства у визначених країнах виступає однією із ключових форм розвитку соціальної інфраструктури та напрямів інвестиційної політики [12].

Таблиця 1

Принципи успішного функціонування системи державно – приватного партнерства

З боку державного сектору	- створення та підтримання рівних прав перед законом приватних і державних партнерів; - забезпечення досягнення цілей проєктів ДПП з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів (представників приватного та державного секторів, населення, споживачів, користувачів об'єктів інфраструктури та інших зацікавлених осіб); - формування прозорої та доступної системи правил і всіх процедур, здійснюваних під час управління проєктами ДПП; - створення сприятливого конкурентного середовища в процесі конкурсного відбору приватного партнера в усі проєкти; - надання вільного доступу суб'єктів бізнесу до участі в організованому конкурсному відборі та відсутність будь-якого виду дискримінації при визначенні учасників та переможців конкурсу на право укладення договору про реалізацію проєкту ДПП; - підтримання справедливого розподілу між партнерами ризиків, вигод, гарантій та обов'язків, пов'язаних з виконанням договору ДПП; - ефективне державне управління системою проєктів ДПП у тісному контакті з бізнес-сектором, а також у необхідних випадках із залученням фінансуючих організацій із дотриманням балансу їхніх прав і законних інтересів; - незмінність правового режиму, що діє на момент укладення договорів за проєктами ДПП [2]
З боку приватного сектору	- сумлінна та взаємовигідна співпраця для реалізації проєкту ДПП; - досягнення встановлених системою управління проєктами ДПП критеріїв і показників, що дають змогу оцінити результативність цієї системи; - залучення всіх видів ресурсів (у т.ч. інвестицій, кваліфікованих кадрів, передових технологій тощо) у проєкти ДПП для підтримки та стабільного розвитку цього механізму і системи загалом; - дотримання вимог та умов, установлених нормативно-правовими актами чинної системи управління проєктами ДПП у державі [5]
З боку інших учасників і зацікавлених осіб	- активна участь у стабільному функціонуванні та пропозиції заходів щодо удосконалення системи управління проєктами ДПП; - участь у конкурсній комісії з визначення приватних партнерів за проєктами;- моніторинг реалізації проєктів ДПП; - участь у нормативно-правовому забезпеченні системи управління проєктами ДПП, розробленні та обговоренні типових конкурсних документацій проєктів ДПП [10]

Джерело: створено автором, за матеріалами: [3-10]

На підставі проведеного аналізу та виділених критеріїв успішного функціонування державно – приватного партнерства у передових зарубіжних державах бачиться можливим удосконалення системи державно – приватного партнерства України за такими напрямками:

1. Формування в системі управління проектами державно – приватного партнерства спеціалізованого державного органу як самостійної структури на базі профільних міністерств або організація роботи відомства.

2. Підготовка фахівців, наділених повноваженнями у сфері реалізації та управління проектами державно – приватного партнерства, що володіють необхідною кваліфікацією з управлінських та економічних спеціальностей та профільними компетенціями.

3. Створення системи моніторингу результатів реалізації проектів державно – приватного партнерства, що базується на існуючих кращих та оптимальних рішеннях щодо проектів.

4. Створення єдиного інформаційного доступу до основних показників реалізованих та запланованих до реалізації проектів державно – приватного партнерства. Це необхідно для вирішення проблеми корупційних та прихованих ризиків, формування прозорості у системі управління проектами державно – приватного партнерства.

5. Створення ефективного механізму якісного відбору проектів державно – приватного партнерства, чіткої їх диференціації.

Саме це забезпечить можливості вибору оптимального варіанта рішення про реалізацію проекту за допомогою державно – приватного партнерства через державні закупівлі або шляхом формування бюджетного інвестиційного проекту. Доцільно проводити порівняння ефективності різних способів його реалізації з метою визначення найбільш оптимального.

Запропонована нами система критеріїв дозволить підвищити ефективність управління у сфері державно – приватного партнерства на всіх етапах реалізації проектів. Виважене використання зарубіжного досвіду для розвитку державно – приватного партнерства в Україні допоможе збільшити ефективність цієї моделі взаємодії держави з

приватним сектором. Дана форма співпраці також дозволить державі вийти на новий рівень конкурентоспроможності за допомогою результативного залучення коштів приватного капіталу в існуючий інфраструктурний комплекс і значно підвищить його рівень розвитку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження підтверджує, що державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом збільшення зайнятості. Приватні інвестиції сприяють розвитку бізнесу, що, у свою чергу, призводить до появи нових робочих місць. Європейські ініціативи, такі як підтримка ДПП через спеціалізовані центри, демонструють практичну цінність цього механізму у боротьбі з безробіттям.

Стан ринку праці ЄС у 2024 році є сприятливим для розвитку ДПП: рівень безробіття опустився нижче 6%, а кількість вакансій залишається високою. Однак багато компаній стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що підкреслює потребу в активізації партнерських проєктів між державою та бізнесом для закриття цього розриву.

Європейська інтеграція формує єдині стандарти управління зайнятістю, що відкриває нові можливості для ДПП. Політики ЄС у сфері праці спрямовані на інклюзивний та сталий розвиток, що вимагає адаптації національних механізмів до європейських вимог. Це особливо актуально у контексті підтримки трудової міграції та інтеграції біженців.

Для повної реалізації потенціалу ДПП необхідно: вдосконалювати нормативно-правову базу для співпраці держави та бізнесу; розвивати інноваційні фінансові інструменти; впроваджувати систему моніторингу ефективності проєктів; посилювати координацію з європейськими програмами. Комплексний підхід дозволить забезпечити стійке зростання зайнятості через державно-приватне партнерство.

Література

1. Amović G., Maksimović R., Bunčić, S. Critical Success Factors for Sustainable Public-Private Partnership (PPP) in Transition Conditions: An Empirical Study in Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*. 2020. 12(17). P. 7121.
2. Шевчук О., Чорний Є. В. Правове регулювання державно – приватного партнерства у сфері інформаційної безпеки. *Юридичний бюлетень*. 2021. № 19. С. 134-139. URL: <http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/v19-2021> (дата звернення: 18.08.2025).
3. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 18.08.2025).
4. O'Shea C., Palcic D., Reeves E. Using PPP to procure social infrastructure: Lessons from 20 years of experience in Ireland. *Public Work. Manag. Policy*. 2020. 1. P. 1–13
5. Shevchuk O. International legal experience in financing information security in the financial sphere. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2022. № 1. P. 140-143. URL: https://journal-vjhr.sk/wp-content/uploads/2022/04/VJHR_1_2022.pdf (дата звернення: 18.08.2025)
6. Leigland J. Public-Private Partnerships in Developing Countries: The Emerging Evidence-based Critique. *The World Bank Research Observer*. 2018. Vol. 33, Issue 1. P. 103–134. DOI: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx008>
7. Shevchuk O., Deneha V., Chorny Y., Mentukh N. Competence of state authorities and local self-government bodies in the public-private partnerships area. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2023. 26(6). P. 1-19.
8. Diachek V., Miroshnichenko I. Peculiarities of implementing public-private partnership projects. *Social Economics*. 2025. (69). URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/26350> (дата звернення:

18.08.2025).

9. Raman A.V., Björkman J.W. Public-Private Partnerships in Healthcare. The Palgrave International Handbook of Healthcare Policy and Governance. Palgrave Macmillan, London, 2021. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137384935_23 / 205 (дата звернення: 18.08.2025).

10. Nahorna O., Vasylyshen Yu., Riabyi R., Murakhovskyi M. Public-private partnership in Ukraine's reconstruction. Actual Problems of Economics. 2024. 11(281). P. 101–108. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Olha-Nahorna-Vasylyshen-Yurii-Riabyi-Rostyslav-Murakhovskyi-Maksym-101-108.pdf (дата звернення: 18.08.2025).

11. Sadeghi A., Barati O., Bastani P., Danesh Jafari D., Etemadian M. Experiences of selected countries in the use of public-private partnership in hospital services provision. *Journal of Pakistan Medical Association*. 2016. Vol. 66, No. 11. URL: <https://www.jpma.org.pk/pastissue/501> (дата звернення: 18.08.2025).

12. Havrysh O., Yukhnov B., Surai A. Development of public-private partnership in the process of Ukraine's post-war reconstruction: analysis of legislative initiatives. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*. 2024. 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-02)

13. Barlow J., Roehrich J. K., Wright S. De facto privatisation or a renewed role for the EU? Paying for Europe's healthcare infrastructure in a recession. *Journal of the Royal Society of Medicine*. 2010. 103 (2). P. 51–55. DOI:10.1258/jrsm.2009.090296. PMC 2813788. PMID 20118334.

14. Bjärstig T., Sandström C. Public-private partnerships in a Swedish rural context - A policy tool for the authorities to achieve sustainable rural development?. *Journal of Rural Studies*. 2017. 49. P. 58-68. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2016.11.009

15. Secretary-General Appoints Brigita Schmögnerová as New Executive

Secretary of Economic Commission for Europe". *UNECE*. URL: <https://unece.org/> (дата звернення: 18.08.2025).

16. Amović G., Maksimović R., Bunčić S. Critical Success Factors for Sustainable Public-Private Partnership (PPP) in Transition Conditions: An Empirical Study in Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*. 2020. 12(17). P. 7121. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12177121>

References

1. Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020). Critical success factors for sustainable public-private partnership (PPP) in transition conditions: An empirical study in Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*, 12(17), 7121. <https://doi.org/10.3390/su12177121>

2. Shevchuk, O., & Chornyi, Ye. V. (2021). Pravove rehuliuвання derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi informatsiinoi bezpeky [Legal regulation of public-private partnership in the field of information security]. *Yurydychnyi Biuletyn*, 19, 134–139. Retrieved from <http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/v19-2021>

3. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [On public-private partnership]: Law of Ukraine dated July 1, 2010, No. 2404-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

4. O'Shea, C., Palcic, D., & Reeves, E. (2020). Using PPP to procure social infrastructure: Lessons from 20 years of experience in Ireland. *Public Works Management & Policy*, 1, 1–13.

5. Shevchuk, O. (2022). International legal experience in financing information security in the financial sphere. *Visegrad Journal on Human Rights*, 1(2022), 140–143. Retrieved from https://journal-vjhr.sk/wp-content/uploads/2022/04/VJHR_1_2022.pdf

6. Leigland, J. (2018). Public-private partnerships in developing countries: The emerging evidence-based critique. *The World Bank Research Observer*, 33(1), 103–134. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx008>
7. Shevchuk, O., Deneha, V., Chornyi, Y., & Mentukh, N. (2023). Competence of state authorities and local self-government bodies in the public-private partnerships area. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 26(6), 1–19.
8. Diachek, V., & Miroshnichenko, I. (2025). Peculiarities of implementing public-private partnership projects. *Social Economics*, (69). Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/26350>
9. Raman, A. V., & Björkman, J. W. (2021). Public-private partnerships in healthcare. In *The Palgrave International Handbook of Healthcare Policy and Governance* (pp. 205–223). Palgrave Macmillan, London. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137384935_23
10. Nahorna, O., Vasylyshen, Yu., Riabyi, R., & Murakhovskyi, M. (2024). Public-private partnership in Ukraine’s reconstruction. *Actual Problems of Economics*, 11(281), 101–108. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Olha-Nahorna-Vasylyshen-Yurii-Riabyi-Rostyslav-Murakhovskyi-Maksym-101-108.pdf
11. Sadeghi, A., Barati, O., Bastani, P., Danesh Jafari, D., & Etemadian, M. (2016). Experiences of selected countries in the use of public-private partnership in hospital services provision. *Journal of Pakistan Medical Association*, 66(11). Retrieved from <https://www.jpma.org.pk/pastissue/501>
12. Havrysh, O., Yukhnov, B., & Surai, A. (2024). Development of public-private partnership in the process of Ukraine’s post-war reconstruction: Analysis of legislative initiatives. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-02)
13. Barlow, J., Roehrich, J. K., & Wright, S. (2010). De facto privatisation or a renewed role for the EU? Paying for Europe’s healthcare

infrastructure in a recession. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 103(2), 51–55. <https://doi.org/10.1258/jrsm.2009.090296>

14. Bjärstig, T., & Sandström, C. (2017). Public-private partnerships in a Swedish rural context: A policy tool for the authorities to achieve sustainable rural development? *Journal of Rural Studies*, 49, 58–68. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.009>

15. Secretary-General appoints Brigita Schmögnerová as new Executive Secretary of Economic Commission for Europe. (n.d.). *UNECE*. Retrieved from <https://unece.org/>

16. Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020). Critical success factors for sustainable public-private partnership (PPP) in transition conditions: An empirical study in Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*, 12(17), 7121. <https://doi.org/10.3390/su12177121>