

УДК 35.072.1:338.22

JEL D29, E61, G38, H53, L14, M14, P13

## Формування принципів державно-підприємницького партнерства в новому інституціональному порядку децентралізації

Юхименко П.І. , Гринчук Ю.С. , Батажок С.Г. 

Білоцерківський національний аграрний університет

 E-mail: Юхименко П.І. p0504684000@gmail.com; Гринчук Ю.С. Grynchuk1979@icloud.com; Батажок С.Г. batazhok@ukr.net



Юхименко П.І., Гринчук Ю.С., Батажок С.Г. Формування принципів державно-підприємницького партнерства в новому інституціональному порядку децентралізації. Економіка та управління АПК. 2022. № 2. С. 152–163.

Yukhymenko P., Grynchuk Yu., Batazhok S. Formation of the state-business partnership principles within the new institutional order of decentralization. AIC Economics and Management. 2022. № 2. PP. 152–163.

Рукопис отримано: 25.07.2022 р.

Прийнято: 08.08.2022 р.

Затверджено до друку: 27.12.2022 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2022-177-2-152-163

У представленому дослідженні узагальнено набуті світовою практикою принципи організації та практичної реалізації проєктів державно-підприємницького партнерства (ДПП) та обґрунтовано їх вплив на досягнення ефективних результатів партнерства держави і бізнес-середовища у вирішенні питань соціальної економіки в умовах децентралізації. У процесі дослідження автори використали системний та еволюційний підходи, на дотриманні яких формується сутнісне розуміння нової децентралізованої архітектоники місцевого управління та інституціонального порядку розвитку ДПП для вирішення нагальних економічних і соціальних проблем регіону. Це потребує проведення дослідження в сукупності з виявленням різноманітних характерних ознак, прямих і зворотних зв'язків та залежностей, які виникають у процесі організації та реалізації проєктів ДПП у регіонах України.

Сутність дослідження полягає в аналізі впливу певних принципів на ефективність кінцевого результату проєкту ДПП в процесі організації залучення державного та підприємницького капіталу для його реалізації. Практичний зміст визначається тим, що теоретико-методологічні положення, висновки та практичні рекомендації складають наукове підґрунтя для розроблення нової цілісної концепції формування інституціонального порядку організації державно-підприємницького партнерства на місцях в умовах децентралізації управління та дотримання їх на практиці.

Проведений аналіз засвідчує, що ступінь дотримання певних принципів у організації і реалізації проєктів ДПП істотно впливає на його ефективність, сприйняття громадськістю та створює стимули для домінування в суспільному виборі партнера групи Патнема (ті, хто дбають, насамперед, про суспільні потреби), а не групи Олсона (ті, хто думають, насамперед, про власні потреби). Окреслені принципи полегшують можливість формування контролю використання бюджетних коштів з боку громадянського суспільства, мінімізують ризики та конфліктні ситуації між бізнесом і громадськістю.

Висновки про здатність визначених принципів взаємодії державних інститутів і представників бізнес-середовища впливати на потенціал інклюзивних ринків підвищення добробуту, інновацій та інвестування в людей, вимагають від держави розглядати їх як критичні для економічного зростання, досягнення добробуту населення регіонів особливо в післявоєнний період. У новому інституціональному порядку з інклюзивними економічними й політичними інститутами розвиток ДПП має органічно вбудовуватись у загальну систему управління та бути цілковито підзвітним і прозорим.

**Ключові слова:** державно-підприємницьке партнерство, бізнес-середовище, приватний капітал, децентралізація, проєкти ДПП, інфраструктура, соціальна економіка, громадський контроль, самоврядування.

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Формування нового інституціонального порядку децентралізації управління актуалізує проблему нестачі державних фінансів усіх рівнів забезпечення сталого розвитку територій. Зміна архітектури державних фінансів в умовах децентралізації поставила питання необхідності перезавантаження тиску на їх обмежені ресурси та зміни ролі держави в управлінні економікою через інноваційні механізми. Державно-підприємницьке партнерство (ДПП) за своєю природою є результатом цих якісних змін демократизації системи управління та втілення принципів самоврядування, що сприяє розвитку партнерства державних інститутів з бізнес-середовищем у розвитку соціальної економіки.

Багато країн світу вже давно практикують таке партнерство, яке одержало назву Public-Private Partnership (PPP) [1]. У різній його інтерпретації цей термін широко використовується як в зарубіжній, так і вітчизняній теорії та практиці. В його зміст вкладають відображення всього спектру цих партнерських відносин між державними інститутами і бізнесом. Початковий його переклад як «державно-приватне партнерство» без глибокого аналізу змісту в Україні, що власне характерно і для більшості пострадянських держав, використовується у нормативно-правових актах та наукових дослідженнях. Зокрема, в Україні цьому сприяв офіційний переклад підготовленої Європейською Комісією у 2004 р. «Зеленої книги щодо державно-приватних партнерств та законодавства Співтовариства у сфері державних контрактів та концесій» [2]. Проте, зважаючи на глибину його економічного змісту з урахуванням сучасних тенденцій розвитку і формування інституціонального порядку цього партнерства, термін «державно-підприємницьке партнерство», як доводять дослідники, більш повно відображає його сутність [3]. По-перше, їх аргументи щодо формування нового інституціонального порядку розвитку більше стосуються підприємницьких взаємин держави і бізнесового партнера. По-друге, цим партнером можуть виступати підприємства різних форм власності: фірми, приватний капітал, громадські організації тощо. По-третє, вся система реалізації проектів ДПП пронизана підприємницькими принципами, найголовніший серед яких – інтерес, що дає підстави виражати це партнерство саме як державно-підприємницьке. На наш погляд, це – найширший зміст партнерства, що є причиною його використання в нашому дослідженні. Ефективний результат такого партнерства досягається за виконання

ряду принципів, що робить тему цього дослідження актуальною і має практичне спрямування.

Аналіз принципів, що впливають на ефективність розвитку ДПП в Україні, проведено на основі аналітичних оглядів Світового банку, Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, наукових досліджень І.М. Барбіра [4], К.С. Безгіна [5], О.О. Борзенко [6], В.В. Дергачової [7], О. Дідича [8], В.В. Круглова [9], О.Л. Маліна [10], О.А. Трофимчука [11], В.Ю. Філіппова [12], Л.В. Шевченко [13] та багато ін., власних досліджень та узагальнень. Проте власне дослідження принципів організації ДПП та вплив їх на ефективність досягнення мети проектів розвитку соціальної економіки є сьогодні найдоцільнішим трендом державної підтримки та регулювання розвитку ДПП у децентралізованій економіці.

**Метою дослідження** є узагальнення принципів практики організації та реалізації проектів ДПП та обґрунтування впливу їх на ефективність організації партнерства, сприйняття широким колом громадськості та мінімізацію ризиків для партнерів.

**Матеріал і методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використали загальнонаукові системний та еволюційний підходи, які потребують ієрархічності сутнісного розуміння державно-підприємницького партнерства в умовах децентралізації. Показали проблему дослідження сукупно, виявили різноманітність характерних ознак, внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємовпливів та залежностей, які є результатом ефективності практичної реалізації проектів ДПП.

**Результати дослідження та обговорення.** Децентралізація управління та інституціоналізація нової її системи створюють нові можливості ефективного активізування державно-підприємницького партнерства на місцях. Ефективний результат розвитку партнерства держави, публічних союзів і бізнесу на місцях багато в чому забезпечується завдяки дотриманню відповідних принципів його організації. Вони повинні бути покладеними в основу відповідних процесів підготовки та реалізації проектів ДПП. Їх дотримання складає фундамент успішності відносин партнерів і є базовими положеннями активізування ДПП в умовах децентралізації.

Створений новий інституціональний порядок в умовах децентралізації забезпечує їх життєвість у процесі реалізації проектів розвитку на основі партнерства держави і бізнес-середовища. Проте для досягнення ефективності

цього партнерства важливо дотримуватись певних принципів, які можуть мати як загальний, так і специфічний характер. До загальних принципів слід зарахувати такі:

1) цілеспрямованість у партнерстві. Практична реалізація проєктів ДПП на місцях – це частина цілеспрямованості розвитку регіону, що здійснюється для досягнення конкретних цілей розвитку територій, створення соціальної інфраструктури тощо (стратегічних чи тактичних). Вони повинні бути цілеспрямованими на перспективу, а не ситуативними, спонтанними чи хаотичними. Це є одним із ключових принципів реалізації програм сталого розвитку регіонів, сільських територій, що посилює ефективність цього проєкту ДПП і завжди є актуальним. Такий підхід реалізується через наявність стратегічних цілей як державними інститутами чи приватними партнерами, так і різними стейкхолдерами (наприклад, органами самоврядування публічних союзів різних рівнів, Кабінетом Міністрів України, міжнародними організаціями тощо). Втілення у проєктах ДПП таких цілей, своєю чергою, вказує органам місцевого самоврядування напрям їхніх подальших дій;

2) науковість у менеджменті ДПП (наукова обґрунтованість проєкту). Досягнення очікуваних результатів в інноваційній економіці для публічних союзів вимагає здійснення партнерства на засадах урахування найновіших наукових напрацювань та світового досвіду. Цьому сприяють наукові узагальнення у світовій та вітчизняній літературі, в якій підтверджені гіпотези, сформовані висновки та обґрунтовані положення наукового підходу в управлінні [14]. Принцип науковості в сучасній новій економіці стосується не лише активізування ДПП загалом, а й кожного складника відповідної концептуальної моделі або проєкту (ресурсного забезпечення активізування, аналітичної підсистеми, інструментарію тощо). Такий підхід забезпечує раціональність, ефективність, зменшення суб'єктивізму у твердженнях і дій щодо такого активізування та створення виробничої системи реалізації проєкту на науковій основі. Ще Тейлор у книзі «Принципи наукового управління» (1909 р.) розробив чотири принципи наукового управління: створення наукового фундаменту; рівномірний і справедливий розподіл обов'язків; співпраця адміністрації з робітниками; відбір робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв [15]. Ці принципи з часом почали називатися «тейлоризм» і стали широко поширеними в практиці [16];

3) мотивованість (пріоритетність інтересів) у проєктах ДПП. Участь бізнес-середови-

ща в проєктах ДПП можлива тільки за умови перспективи отримання прибутку, тобто, має бути мотивованою. Значущими причинами також можуть бути отримання інвестиційної підтримки, покращення міжнародного іміджу приватного сектора та синергія з державним сектором [17]. Йдеться не лише про відомі у теорії і практиці матеріальні та нематеріальні стимули, а й про мотивування організації виконання проєктів. Пояснення цього – різноманіття потреб та інтересів різних категорій стейкхолдерів процесів активізування;

4) достовірність проєктів ДПП. Успішність реалізації проєктів ДПП має ґрунтуватися на основі достовірних фактів, можливостей (розрахунків, індикаторів, прогнозів тощо). Особливо, як показує практика [18], важливим є цей принцип у розрахунках фінансування проєктів для забезпечення його вчасного завершення;

5) системоутворюючий характер в організації ДПП (системність). Організація ДПП повинна передбачати взаємодоповненість і взаємозв'язок усіх складників організації партнерства державних інститутів і бізнесу (інституціонального порядку, процесів, інструментів, механізмів, алгоритмів, заходів тощо), які мають функціонувати як єдине ціле. Формування інституціонального порядку цілісної системи розвитку ДПП в Україні [19] сприяє підвищенню рівня його ефективності, а також дає змогу цілісно поглянути на його зміст і вплив на відповідні об'єкти. Цей процес має два важливі складники: внутрішній і зовнішній. Перший передбачає необхідність врахування того, що окремі елементи розвитку є одночасно елементами інших систем в організації. Внутрішня системність ДПП є такою, яка повинна мати власну чітко вибудовану внутрішню структуру з відповідними елементами, взаємовпливами, рівнями, зв'язками, підпорядкуваннями тощо. Досвід засвідчує – без сильної організації, визначених правил і принципів немає успішного проєкту ДПП [20]. Ефективність пов'язана і з формуванням інституціонального порядку на місцях, що сприятиме чіткому регламентуванню посадових обов'язків відповідних посадових осіб, залучених у ці процеси, тобто, їхніх прав, обов'язків та відповідальності;

6) інституціональна відповідальність партнерів проєктів ДПП [21]. Чіткі «правила гри» та інституційна відповідальність за їх дотримання, тобто, який суб'єкт буде відігравати яку роль на кожному кроці через дотримання балансу прав та інтересів партнерів. Інституційні механізми та розподіл функцій відрізняються від місця до місця – залежно від конкретних

потреб програми ДПП та існуючих інституційних обов'язків та можливостей.

Інституційні обов'язки: договір чітко фіксує права та інституційні обов'язки партнерів для впровадження проєктів ДПП. Партнери проєктів ДПП в умовах інвестиційно-інноваційної діяльності повинні чітко розуміти наслідки ухвалення (чи неухвалення) тих чи інших рішень для досягнення мети, а також межі відповідальності кожного інвестора проєкту у випадку непередбачених ризиків. Це – керівні правила або кодекс поведінки, згідно з якими реалізуються проєкти ДПП [22]. Дотримання їх посилюють відповідальність за впровадження проєктів ДПП кожного партнера, положення, стандартизують та детально описують процеси та принципи, які будуть втілюватися на практиці. Зміст їх відображає не тільки правову відповідальність, а й відповідальність неформального змісту (часто нерегламентовану нормативними документами як наслідок інституціонального середовища). Ігнорування цього принципу може спричинити незацікавленість бізнес-партнерів активно й ефективно діяти у напрямі розвитку ДПП;

7) завершеність проєктів ДПП. Будь-які проєкти партнерства мають носити завершений характер, тобто бути такими, які досягають установлених цілей і розв'язують конкретні завдання соціальної економіки. Такий підхід до підготовки проєктів на основі партнерства, як свідчить практика [23], створює високу соціальну норму прибутку та покращує добробут громадян, тоді як проєкти, підготовлені на неналежному рівні, забезпечують проблеми у фінансуванні і стримують їх завершеність. Дотримання на практиці цього принципу дає змогу мінімізувати поширену у вітчизняному управлінні практику, коли певні процеси реалізуються заради процесів, а не заради результатів (тобто мають незавершений характер);

8) адаптивність до змін інституційного порядку та середовища. Децентралізація управління змінює інституціональний порядок і середовище з розвитку ДПП на місцевому рівні. За своїм змістом і спрямованістю проєкти ДПП повинні бути адаптивними до цих змін, тобто, здатними змінити свої параметри, залежно від зміни інституційного середовища, функціонування відкоригованих чи уточнених цілей, залучення у ході їх реалізації нових суб'єктів тощо. Активна адаптивність передбачає не просто зміну структури, спрямованості, параметрів, а й у нових умовах децентралізації – збереження функціональності. Це вимагає зосередження уваги партнерів не тільки на технічних вимогах проєктів ДПП, а й зв'язок

їх з нормативними та культурно-когнітивними елементами, які є невід'ємною частиною успіху їх реалізації. Такий підхід є вимогою розроблених стратегій змін відповідно до унікальних культурних і соціально-політичних умов кожної країни [24] регіону. Це, своєю чергою, вимагає розширення можливостей партнерів через надання їм ресурсів та залучення до прийняття управлінських рішень;

9) достатність інформаційного забезпечення та прозорості проєкту [25]. Державні інститути мають забезпечити інформування громадськості про відносні витрати, вигоди та ризики проєктів ДПП. Сприйняття громадою проєкту ДПП вимагає активних консультацій та взаємодії із кінцевим споживачем, прозорого моніторингу якості послуг. Сприйнятий суспільством, громадою проєкт буде тоді, коли інформаційний масив даних буде повним, коли буде усунуто необ'єктивну та суперечливу інформацію.

У науковій літературі доведено, що існує так званий певний рівень апріорних відомостей про об'єкт, після якого доцільно переходити з формування інформаційного масиву даних до реалізації конкретних заходів [26]. Інформаційне забезпечення сприяє прозорості та залученню кінцевих користувачів у проєкування та моніторинг, що збільшує ймовірність того, що зусилля будуть сприйняті як законні, справедливі і зрозумілі. Незалежний громадський нагляд за впровадженням проєкту ДПП активізує інновації в секторі та кращі результати для суспільства в цілому завдяки прозорості, підзвітності та соціальному контролю.

Прозорість на кожній фазі процесу організації проєкту ДПП є ключем до забезпечення відкритого та конкурентного процесу, що впливає на довіру міжнародних інвесторів. Всеохоплююча інформація про процеси, проєкти та їх характеристики (включаючи непередбачувані ситуації), повинна бути доступною для усієї громади. Така прозорість є першим кроком до підзвітності кожної зацікавленої сторони перед зовнішніми об'єктами (приватним сектором і громадянами), і внутрішньо – перед суб'єктами державного сектору;

10) зворотний активний зв'язок партнерів ДПП (взаємовигідне узгодження інтересів партнерів) [27]. Реалізація проєктів ДПП здійснюється не односторонньо (зверху вниз одним партнером), а з урахуванням реакції керівної підсистеми на ухвалені рішення, отриманої інформації, висловлених прогнозів тощо. Цей принцип забезпечує «розвиток» взаємодії партнерів, реалізується двостороннім процесом, за якого створюються можливості для коригуван-

ня цілей, внесення коректив, координування управлінських дій, вчасного застосування регульовальних заходів тощо;

11) забезпечення безперервності. Залучення приватного капіталу до реалізації проєктів ДПП повинно здійснюватися на постійній основі, тобто безперервно. Порушення цього принципу тягне за собою зростання фінансових ризиків [28], незадоволення місцевих громад, зміни ставлення до бізнес-структур тощо;

12) зрозумілість для уникнення ризиків [29]. Дотримання цього принципу є запорукою зменшення ризиків під час реалізації проєктів ДПП. Дії партнерів будуть ефективними тоді, коли вони є зрозумілими обом суб'єктам, до яких вони прямо чи опосередковано дотичні. Дотримання цього принципу забезпечується через застосування аналітичних розрахунків, пояснювальних записок, проєктних цифр, усних розмов, прес-конференцій, проведення круглих столів тощо;

13) компетентність менеджерів проєкту [30]. Підготовка й реалізація проєктів ДПП повинні здійснюватися компетентними у цій сфері посадовими особами. Соціальні та міжособистісні навички, вміння «охоплювати/виходити», концептуальні практики, досвід управління проєктами, а також комунікативні та координаційні вміння забезпечують ефективне управління в умовах ДПП. Не менш важливими є необхідні технічні знання та вміння управління проєктами а також досвід ведення переговорів та арбітражу. Ефективність процесу вимагає від менеджерів обізнаності та кваліфікації для управління будівництвом, експлуатацією та фінансовими аспектами проєкту ДПП. Вони також повинні бути знайомі та використовувати спеціальні методи програмування та планування;

14) контрольованість процесу [31]. Перевага розвитку проєктів ДПП у тому, що створюються умови контролю за діяльністю державних інститутів в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. Для досягнення успіху усі процеси та підпроцеси в його межах повинні бути контрольованими (державними партнерами чи громадою), тобто такими, які перебувають під попереднім, поточним чи заключним контролем. Це дає змогу вже на ранніх фазах виявити відхилення, проблемні ділянки, слабкі місця рішень тощо. Контрольованість має носити перманентний характер;

15) економічність використання коштів [32]. Цей принцип дає змогу досягнути балансу між витратами та економічними вигодами від його здійснення. Він акцентує увагу на не-

обхідності раціонального витрачання природно-ресурсного потенціалу регіонів (передусім фінансового характеру), людського та соціального ресурсу, які є складовою сталого розвитку. Дотримання принципу економічності також передбачає необхідність розв'язання багатокритеріальних завдань вибору економічно вигідних проєктів розвитку регіону. Цей принцип виходить із сутності ДПП, яка полягає в поєднанні інтересів;

16) урахування особливостей розвитку регіону [33]. Децентралізація створює умови самостійності у виборі розвитку регіону з урахуванням його особливостей. Цей принцип слід трактувати як динамічне, а не як статичне утворення. Цьому сприятиме формування в регіонах сучасної системи інституційної підтримки соціально-економічного розвитку на базі агенцій регіонального розвитку, утворених відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» [34], та організаційна підтримка консультативної роботи агенцій ДПП в регіонах. Вона має забезпечити баланс між централізацією влади та експертними знаннями в агенції ДПП та галузеву роботу щодо ДПП у регіонах. Такий підхід сприятиме розвитку ДПП як особливої регіональної соціально-економічної системи. У цьому аспекті ДПП веде до формування особливого інвестиційного ринку;

17) уніфікованість моделі ДПП [35]. Принцип акцентує увагу на необхідності застосування єдиної методологічної бази розвитку ДПП, а також уніфікованих процедур, завдяки чому подібні завдання можна буде розв'язувати аналогічним чином. Суть його полягає в тому, що зміни в інституційному середовищі мають узгоджуватися з політикою ДПП, а ефективність ДПП – тісно пов'язана з його інституційним середовищем;

18) часова узгодженість реалізації проєктів ДПП. Усі процеси підготовки і реалізації проєктів ДПП повинні враховувати часовий складник і часові обмеження. Практика засвідчила, що в умовах динамічності розвитку середовища ігнорування часового складника призводить до невідомості, застарілості й неактуальності пропозицій, зростанню ризиків у ДПП [36];

19) об'єктивність та чесність в організації ДПП (ефективний розподіл ризиків). Такий підхід унеможливить надмірність суб'єктивізму, корупцію, професійну недоброчесність. Цей принцип забезпечує об'єктивність оцінювання існуючого становища, сильні та слабкі сторони, ресурсні обмеження тощо – це забезпечить можливість нівелювання спотворення реального стану справ та досягнення ефек-

тивності ДПП. Важливість дотримання його в умовах українських реалій пояснюється тим, що партнерство часто характеризується певним впливом особистих чи групових інтересів, що не завжди позитивно впливає на принцип об'єктивності, чесності та ефективності ДПП. Тільки розуміння реальності дасть змогу ухвалити раціональні та ефективні рішення, що підтверджено світовою практикою [37].

Дотримання окреслених принципів в організації проєктів ДПП в умовах децентралізації забезпечить їх успіх, довіру партнерів і сприятиме при цьому мінімізації ризиків. Організація такого партнерства вимагає дотримання як загальних, так і специфічних принципів. Серед них в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності на місцях слід відзначити такі:

1) розвиток ДПП через інтегрування у загальну систему управління ризиками. Згідно з цим принципом, будь-які заходи щодо управління ризиками повинні безпосередньо корелюватись з управлінськими процесами приватного чи державного партнера. Для пом'якшення можливих ризиків проєкт ДПП доцільно розглядати у єдності з іншими системами управління. Практика свідчить [38], що особливо це стосується схем та структури фінансування проєктів ДПП шляхом аналізу найбільш критичних ризиків. Варто передбачувати майбутні проєкти ДПП для підвищення їх стійкості перед обличчям майбутніх непередбачуваних стресових подій. Існує досить аргументована оцінка того, що «нове нормальне», що впливає, наприклад, з пандемії, передбачає глибокі зміни в поведінці людей у спільних громадських місцях. Особливо це стосується проєктів інфраструктури транспорту, де варто запроваджувати досконалу методіку визначення та вимірювання цих ризиків, що впливають на критерії ефективності альтернативних рішень, які можуть бути використані для аудиту схеми організації реалізації проєкту ДПП. Нові підходи до оцінки проєктів ДПП розробляє Світовий банк [39] з урахуванням того, чи сприятиме проєкт покращенню добробуту наступних поколінь, беручи до уваги зобов'язання, пов'язані з тим, як він буде фактично фінансуватися;

2) орієнтації на розвиток людського капіталу, що є основою розвитку постіндустріального суспільства [40]. Такий підхід у розвитку ДПП стимулює ринок праці та підвищує трудовий потенціал. А успішне партнерство прискорює вирішення соціальних проблем за рахунок підвищення якості послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, культури тощо.

Реалізація проєктів ДПП має гарантувати кращі соціальні стандарти для персоналу, су-

часну робочу силу, умови, заходи з охорони праці, професійні програми підготовки та перепідготовки кадрів, можливості залучення кваліфікованих кадрів з інших регіонів, налагодження екологічно чистого виробництва та надання послуг на основі використання екологічно чистих джерел енергії. Органи державної влади, місцевого самоврядування можуть знайти необхідні стимули для розвитку трудового потенціалу регіону шляхом повної активізації механізмів ДПП як на рівні місцевих громад, так і для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів;

3) принцип домінування стратегічних аспектів розвитку ДПП над тактичними [41]. Проєкти ДПП повинні формуватися і реалізовуватися, насамперед, з акцентом на довгостроковий часовий інтервал, що повинно бути домінуючим, порівняно з короткостроковим періодом. Це пов'язано, перш за все, зі специфікою сфери застосування проєктів ДПП;

4) формування нового досконалого конкурентного середовища через реалізацію проєктів ДПП. Очевидно, що проєкти державно-підприємницького партнерства будуть найбільш ефективними тоді, коли буде сформований так званий ринок таких проєктів, і коли кількість учасників такого ринку буде достатньою (як приватних, так і державних партнерів). Тоді сторони будуть зацікавлені в активізації ринкових дій, у формуванні конкурентніших пропозицій, у вдосконаленні відповідного комплексу маркетингу тощо. Це вплине на ефективність проєктів ДПП, що посилить конкурентоспроможність регіону [42];

5) обов'язкова участь державних інститутів у розвитку ДПП. З досвіду успішних країн [43], такі проєкти більшою чи меншою мірою регламентовані інституціональним порядком країни. З огляду на це, державна участь у розвитку партнерства з приватним капіталом є обов'язковою. Саме держава в особі власних інститутів є ключовим суб'єктом проєктів ДПП;

6) упередженість оптимізму та політичного втручання. За відсутності зрілого громадянського суспільства ДПП особливо схильні до упередженості оптимізму та політичного втручання. Упередження оптимізму – це надмірна залежність від оптимістичних сценаріїв планування проєкту, нехтування ризиками і, таким чином, недооцінка витрат проєкту та переоцінка доходу [44]. Впевненість у оптимістичних прогнозах попиту може змусити державні інститути відчувати себе комфортно, надаючи гарантії на вимогу (очікуючи низьку ймовірність їх використання). Аналогічно, приватні компанії можуть бути готовими прийняти

занадто великий ризик попиту, який вони в кінцевому підсумку не зможуть собі дозволити, якщо рівень попиту не реалізується на практиці. Таким чином, упередження оптимізму створює явні та неявні фіскальні ризики, і очікувану вартість цих ризиків неможливо легко обчислити для проекту (навіть сценарії важко обчислити, за винятком найгіршого сценарію, верхньої межі ризику попиту). Неналежне сприйняття реальних ризиків у поєднанні зі здатністю ДПП перетворювати фіскальні витрати на фіскальні ризики дозволяє реалізатору проекту відхилитися від політики та пріоритетів розвитку країни, маніпулюючи особами, які приймають рішення.

**Висновки.** На основі проведеного узагальнення та аргументації доцільності у контексті принципів концепції розвитку ДПП в умовах децентралізації можна стверджувати, що їх дотримання значно впливає на ефективність розвитку ДПП. Ефективна результативність проектів ДПП безпосередньо впливає на регіональний розвиток та, у зв'язку з цим, можна виділити чотири аспекти ДПП:

1) окреслені нами принципи розвитку ДПП є свідченням того, що це – особлива регіональна соціально-економічна система, що включає такі елементи, як розвиток ДПП, установ, органів влади, приватного бізнесу, населення, фінансових організацій та наявність певних взаємодій між ними на визначених принципах. Реалізація їх на практиці веде до формування особливого ринку, що, своєю чергою, впливає на атрибути «Стратегія фірми, структура та суперництво»;

2) виступаючи специфічною формою організації, значна частина принципів спрямована на зростання частки наукоємних продуктів і послуг. Принцип інноваційно-орієнтованого ДПП уможливує варіативність створення інноваційної цінності та її подальше полісекторальне застосування, а також безперервність інноваційного процесу. У зв'язку з цим ДПП впливає не тільки на рівень соціальної економіки регіону, а й на розвиток галузей регіону шляхом стимулювання зростання частки інноваційних технологій та високотехнологічних галузей;

3) організація ефективних проектів ДПП на окреслених принципах перетворюється на інструмент забезпечення реалізації стратегії соціально-економічного розвитку. ДПП покращує ефективність інфраструктурної сфери та впливає на «факторні умови»;

4) заснований на спільних зусиллях державного та бізнес-середовища проект ДПП має максимально задовольнити їх інтерес, чому

сприяє дотримання визначених принципів. У зв'язку з цим ДПП безпосередньо здатне стимулювати попит на якісні інфраструктурні послуги (тобто впливати на «Факторні умови»).

Таким чином, ДПП слід розглядати як складне соціально-економічне явище, яке розвивається на загальних та специфічних принципах і може виступати сполучною ланкою між детермінантами «розвиток», «наслідки». Подальше дослідження може бути щодо проблем соціалізації державно-підприємницького партнерства.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Brock T. Public-Private Partnerships. Investopedia. 2021. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/public-private-partnerships.asp>.
2. EUR-Lex Офіційний Журнал Європейського Союзу. Зелена книга щодо державно-приватного партнерства та законодавства Співтовариств про публічні контракти та концесії. 2004. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=C ELEX:52004DC0327&-from=EN>.
3. Юхименко П. І. та ін. за заг. ред. д.е.н., професора О.А. Шуст. Державно-підприємницьке партнерство в умовах формування інституціонального порядку децентралізації: монографія. Біла Церква, БНАУ, 2022. 464 с.
4. Барбір І. М. Залучення державно-приватного партнерства до місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. Вектори розвитку публічного управління в Україні. Львів. 2020. 98 с. С. 4-8. URL: [http://www.lvivacademy.com/download\\_2021/konferencia24112020.pdf](http://www.lvivacademy.com/download_2021/konferencia24112020.pdf).
5. Безгін К. С., Панченко І. В. Формування інноваційно-активного середовища співтворчості: організаційно-управлінський аспект. Економіка і організація управління. 2019. № 4 (36). С. 7-20.
6. Борзенко О. О., Глазова А. Б. Спільні та відмінні риси цифровізації та віртуалізації світового фінансового ринку. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2019. № 18. С. 14-23.
7. Дергачова В. В., Кузнецова К. О. Державно-приватне партнерство як інституціональний інструмент інвестування економіки країни. Бізнес Інформ. 2018. №1. С. 111–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_18).
8. Дідич О. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. Вектори розвитку публічного управління в Україні. Львів. 2020. С. 19-23. URL: [http://www.lvivacademy.com/download\\_2021/konferencia24112020.pdf](http://www.lvivacademy.com/download_2021/konferencia24112020.pdf).
9. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання: монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ Магістр, 2019. 252 с.
10. Малін О. Л., Філіппова С. В. Цілеполягання, принципи та типологія інноваційно-орієнтованого розвитку державно-приватного парт-

нерства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Том 2. С. 110-117. С. 114. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/21-2.pdf>.

11. Трофимчук О. А. Державне регулювання економіки: теоретичне переосмислення в XXI столітті. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 206-212. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2020/38.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/38.pdf).

12. Квітка С.А. Публічно-приватне партнерство як дієвий механізм взаємодії влади та бізнесу. Аспекти публічного управління. 2015. № 7-8. С. 47-56.

13. Шевченко Д. В. Інвестиції в людський капітал як фактор підвищення конкурентних переваг економіки. Інноваційна економіка. 2021. № 5-6. С. 51-57. С. 53. URL: <file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/818-1716-....pdf>.

14. Scientific management theory. URL: [https://cbpbu.ac.in/userfiles/file/2020/STUDY\\_MAT/POL\\_SC/.pdf](https://cbpbu.ac.in/userfiles/file/2020/STUDY_MAT/POL_SC/.pdf).

15. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. Dover Publications. English. 2012/ 80 p. URL: <https://www.perlego.com/book/111213/the-principles-of-scientific-management-pdf>.

16. Васянович В. С. Історичні аспекти розвитку наукових принципів управління підприємством. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. За міжнарод. участю. 23 квітн. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2020. 642 с. С. 372-373. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Stud-konf-2020.pdf>.

17. Espen Solheim-Kile and Andreas Wald. Extending the Transactional View on Public-Private Partnership Projects: Role of Relational and Motivational Aspects in Goal Alignment. Journal of Construction Engineering and Management. 2019. Vol. 145. Iss. 5. URL: <https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%29CO.1943>.

18. Wojewnik-Filipkowska A., Trojanowski D. Principles of public private partnership financing – Polish experience, Journal of Property Investment & Finance. 2012. Vol. 31. Iss. 4. P. 329-344. URL: [file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/2013AWF\\_DT\\_PPPPolishexperience.pdf](file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/2013AWF_DT_PPPPolishexperience.pdf).

19. Продуктивний початок 2022 року в частині систематизації й гармонізації законодавства України у сфері ДПП. АПП ДПП. 2022. URL: <https://pppagency.me.gov.ua/uk/produktyvnyj-pochatok-2022-roku>.

20. MirjanaPetković, DubravkaDjedović-Nègre, JelenaLukić. Public-Private Partnerships: Interorganizational Design as Key Success Factor. Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies. 2015. No. 20 (77). P. 01-11. URL: [314158263\\_Public\\_Private\\_Partnerships\\_Interorganizational\\_Design](https://doi.org/10.1108/1548772151158263_Public_Private_Partnerships_Interorganizational_Design).

21. PPP Processes and Institutional Responsibilities. PPP knowledgela. 2022. URL: <https://pppknowledgela.org/guide/sections/28-ppp-processes-and-institutional-responsibilities>.

22. PPP Processes and Institutional Responsibilities. PPP knowledgela. 2022. URL: <https://pppknowledgela.org/guide/sections/28-ppp-processes-and-institutional-responsibilities>.

[edgela.org/guide/sections/28-ppp-processes-and-institutional-responsibilities](https://pppknowledgela.org/guide/sections/28-ppp-processes-and-institutional-responsibilities).

23. Carolina Lembo, Reinaldo Fioravanti, Gastón Astesiano, Rosane Lohbauer, Rodrigo Barata, Natasha Rosset. Fundamental principals in PPP laws: a review of Latin America and the Caribbean. Inter-American Development Bank. 2019. 267 p. URL: [https://publications.iadb.org/publications/english/document/Fundamental\\_.pdf](https://publications.iadb.org/publications/english/document/Fundamental_.pdf).

24. Mhamed Biygautane, Stewart Clegg, Khalid Al-Yahya. Institutional work and infrastructure public-private partnerships (PPPs): the roles of religious symbolic work and power in implementing PPP projects. Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol. 33. Issue 5. P. 1077-1111. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-04-2019-3982/full/pdf>.

25. Juri Matinheikki, Nader Naderpajouh, Guillermo Aranda-Mena, Sajani Jayasuriya, Pauline Teo. Befriending Aliens: Institutional Complexity and Organizational Responses in Infrastructure Public-Private Partnerships. Project Management Journal. 2021. Vol. 52 (5). P. 453-470. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/8756972>.

26. Principles for the public governance of Public-Private Partnerships. OECD. 2022. URL: <https://www.oecd.org/governance/50254119.pdf>.

27. Bruce Byiers, Sebastian Große-Puppenthal, Huib Huyse, Anna Rosengren, Sarah Vaes. Principles for public-private partnerships – towards sustainability? Lessons from SAGCOT, healthcare in Lesotho, and Better Factories Cambodia. Discussion Paper 2016. No. 194. URL: <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/DP194-Principles-PPP-Byiers-GrossePuppenthal-July-2016-ECDPM.pdf>.

28. Citation: Wojewnik-Filipkowska A., Trojanowski D. Principles of public private partnership financing – Polish experience, Journal of Property Investment & Finance. 2012. Vol. 31. Iss. 4. P. 329-344. URL: [file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/2013AWF\\_DT\\_PPPPolishexperience.pdf](file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/2013AWF_DT_PPPPolishexperience.pdf).

29. Manal Fouad, Chishiro Matsumoto, Rui Monteiro, Isabel Rial, Ozlem Aydin Sakrak. Mastering the Risky Business of Public-Private Partnerships in Infrastructure. International Monetary Fund. 2021. Vol. 2021. Iss. 010. 61 p. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/087/2021/010/article-A001-en.xml>.

30. Ali M. Mistarihi, Mohammad S. Al Refai, Bader Aayed Al Qaid, Marzouq A. Qeed. Competency Requirements for Managing Public Private Partnerships (PPPs): The Case of Infrastructure Projects in Jordan. International Journal of Business and Management. Vol. 7. No. 12. June 201. PP. 60-73. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337826125\\_Competency\\_Requirements\\_for\\_Managing\\_Public\\_Private\\_Partnerships\\_PPPs\\_The\\_Case\\_of\\_Infrastructure\\_Projects\\_in\\_Jordan](https://www.researchgate.net/publication/337826125_Competency_Requirements_for_Managing_Public_Private_Partnerships_PPPs_The_Case_of_Infrastructure_Projects_in_Jordan).

31. Joan Prats. The Governance of Public Private Partnership. A comparative analysis. IDB. 2019. 31 p. URL: [https://publications.iadb.org/publications/english/document/The\\_Governance\\_of\\_Public-Private\\_Partnerships](https://publications.iadb.org/publications/english/document/The_Governance_of_Public-Private_Partnerships).



32. Anna Wojewnik-Filipkowska 1, Joanna Wegrzyn. Understanding of Public-Private Partnership Stakeholders as a Condition of Sustainable Development. *Sustainability*. 2019. No. 11. P. 2-16. URL: file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/sustainability-11-01194-v3.pdf.

33. Merzlov I. Public-private partnership: its relationship with regional competitiveness. *Revista ESPACIOS*. Vol. 41. No. 19. 2020. P. 380-397. URL: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n19/a20v41n19p28.pdf>.

34. Про засади державної регіональної політики. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015. № 13. С. 90. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.

35. Zverev A. Cis model public private partnership developing practical guidelines. Users. 2019. URL: file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/law-in-transition-2019-english-cis-model-pip.pdf.

36. Zhe Cheng, Yongjian Ke, Amy Jing Lin, Zhen-shan Yang. Spatio-temporal dynamics of public private partnership projects in China. *International Journal of Project Management* 2016. No. 34 (7). PP. 1241-1251. URL: [https://www.researchgate.net/publication/Spatiotemporal\\_dynamics\\_of\\_public\\_private\\_partnership\\_projects\\_in\\_China](https://www.researchgate.net/publication/Spatiotemporal_dynamics_of_public_private_partnership_projects_in_China).

37. Xuhui Cong, Li Ma. Performance Evaluation of Public-Private Partnership Projects from the Perspective of Efficiency, Economic, Effectiveness, and Equity: A Study of Residential Renovation Projects in China. *Sustainability* 2018. No. 10. PP. 2-21. URL: C:/Users/TechnoPlus/Desktop/sustainability-10-01951.pdf.

38. Marzouki M. M., Elyesami M. O. Developing an integrated risk management system for evaluating PPP projects in Livya. *Journal of engineering and applies science*, 2019. Vol. 66. No. 5. PP. 635-657. URL: <https://www.jeasonline.org/paper/1063/preview>.

39. Domingo Penalver. Public-Private Partnerships 2.0: Value for People and Value for Future. World Bank. 2020. URL: <https://blogs.worldbank.org/ppps/public-private-partnerships-20-value-people-and-value-future>.

40. Kruhlov V. V., Tereshchenko D. A. Public-private partnership as tool for developing regional labor potential. *Nauka innov*. 2019. No. 15 (6). PP. 5-19. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/174108/03-Kruhlov.pdf?sequence=1>.

41. Daniel Marinus Maria Vermeer. Collective learning in strategic Public Private Partnership (PPP) procurement systems for social infrastructure. A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at The Bartlett School of Construction and Project Management University College London (UCL) London, 10 June 2019. URL: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10086561/1/PhD%20E-Thesis%20D.Vermeer%20UCL...20CLEAN.pdf>.

42. Merzlov I.Y. Public-private partnership: its relationship with regional competitiveness Asociación público-privada: su relación con la competitividad regional. *Revista ESPACIOS*. 2020. Vol. 41. No. 19. PP. 380-387. URL: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n19/a20v41n19p28.pdf>.

43. Prats Cabrera, Joan Oriol. (2019). The governance of public-private partnerships: a comparative analysis. Inter-American Development Bank. 31 p. URL: [https://publications.iadb.org/publications/english/document/The\\_Governance\\_of\\_Public-Private\\_Partnerships\\_A\\_Comparative\\_Analysis.pdf](https://publications.iadb.org/publications/english/document/The_Governance_of_Public-Private_Partnerships_A_Comparative_Analysis.pdf).

44. Manal Fouad, Chishiro Matsumoto, Rui Monteiro, Isabel Rial, Ozlem Aydin Sakrak. (2021). Mastering the Risky Business of Public-Private Partnerships in Infrastructure. International Monetary Fund. 49 p. URL: file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/Departmen...0Public-Private%20Partnerships%20in%20Infrastructure.pdf.

## REFERENCES

1. Brock, T. (2021). Public-Private Partnerships. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/public-private-partnerships.asp>

2. EUR Lex Ofitsiyyny Zhurnal Yevropeyskoho Soyuzu (2004). Zelena knyha shchodo derzhavno pryvatnoho partnerstva ta zakonodavstva Spivtovarystv pro publichni kontrakty ta kontsesiyi (The Green Paper of the European Commission on Public-Private Partnerships and the Commonwealth Law on Public Contracts and Concessions). Available at: <http://eurex.europa.eu/legal.content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52004DC0327&from=EN>.

3. Yukhymenko, P. I. and etc. Prof. O. A. Shust ed. (2022). Derzhavno-pidpryemnytske partnerstvo v umovakh formuvannya instytutsionalnoho poryadku detsentralizatsiyi [State-business partnership in the conditions of formation of the institutional order of decentralization]. Bila Tserkva. BNAU. 464 p.

4. Barbir, I. M. (2020). Zaluchennya derzhavno-pryvatnoho partnerstva do mistsevoho ekonomichnoho rozvytku v umovakh detsentralizatsiyi vlady v Ukraini. Vektory rozvytku publichnoho upravlinnya v Ukraini [Involvement of public-private partnership in local economic development in conditions of decentralization of power in Ukraine]. Vectors of the development of public administration in Ukraine. Lviv, pp. 4-8. Available at: [http://www.lvivacademy.com/download\\_2021/konferencia24112020.pdf](http://www.lvivacademy.com/download_2021/konferencia24112020.pdf).

5. Bezhin, K. S. and Panchenko, I. V. Formuvannya innovatsiyno-aktyvnoho seredovyscha spivtvorchosti: orhanizatsiyno-upravlinsky aspekt. [Formation of an innovative and active environment of co-creation: organizational and managerial aspect]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. 2019, no. 4 (36), pp. 7-20.

6. Borzenko, O. O. and Hlazova, A. B. Spilni ta vidminni rysy tsyfrovizatsiyi ta virtualizatsiyi svitovoho finansovoho rynku. [Common and distinctive features of digitalization and virtualization of the global financial market]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*. 2019, no. 18, pp. 14-23.

7. Derhachova, V. V. and Kuznetsova, K.O. Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instytutsionalny instrument investuvannya ekonomiky krayiny [Public-private partnership as an institutional investment tool for the country's economy]. *Biznes Inform*. 2018, no. 1. pp. 111-116. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_18).

8. Didych, O. (2020). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi natsionalnoyi bezpeky Ukrainy. Vektory rozvytku publichnoho upravlinnya v Ukraini [Development of public-private partnership in the sphere of national security of Ukraine]. Vectors of the development of public administration in Ukraine. Lviv, pp. 19-23. Available at: [http://www.lvivacademy.com/download\\_2021/konferencia24112020.pdf](http://www.lvivacademy.com/download_2021/konferencia24112020.pdf).
9. Kruhlov, V. V. (2019). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini: mekhanizmy derzhavnogo rehulyuvannya [Development of public-private partnership in Ukraine: mechanisms of state regulation]. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU Mahistr. 252 p.
10. Malin, O. L., Filyppova, S. V. Tsilepolyahannya, pryntsyipy ta typolohiya innovatsiyno-oriyentovanoho rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Objectives, principles and typology of innovation-oriented development of public-private partnership]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2020, no. 4, vol. 2, pp. 110–117, pp. 114. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/21-2.pdf>.
11. Trofymchuk, O.A. Derzhavne rehulyuvannya ekonomiky: teoretychne pereomyslennya v XXI stolitti [State regulation of the economy: theoretical rethinking in the 21st century]. Ekonomika ta derzhava. 2020, no. 6, pp. 206–212. Accessible at: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2020/38.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/38.pdf).
12. Kvitka, S. A. Publichno-pryvatne partnerstvo yak diyevyy mekhanizm vzayemodiyi vlady ta biznesu [Public-private partnership as an effective mechanism of interaction between government and business]. Aspekty publichnoho upravlinnya. 2015, no. 7-8, pp. 47–56.
13. Shevchenko, D. V. Investytsiyyi v lyudskyy kapital yak faktor pidvyshchennya konkurentnykh perevah ekonomiky [Investments in human capital as a factor in increasing the competitive advantages of the economy]. Innovatsiyna ekonomika. 2021, no. 5-6, pp. 51–57, pp. 53. Available at: <file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/818-1716-....pdf>.
14. Scientific management theory. (2020). Available at: [https://cbpbu.ac.in/userfiles/file/2020/STUDY\\_MAT/POL\\_SC/.pdf](https://cbpbu.ac.in/userfiles/file/2020/STUDY_MAT/POL_SC/.pdf).
15. Taylor, F.W. (2012). The Principles of Scientific Management. Dover Publications. English. 80 p. Available at: <https://www.perlego.com/book/111213/the-principles-of-scientific-management-pdf>.
16. Vasyanovych, V. S. (2020). Istorychni aspekty rozvytku naukovykh pryntsyypiv upravlinnya pidpryyemstvom [Historical aspects of the development of scientific principles of enterprise management]. Suchasnyy menedzhment: modeli, stratehiyi, tekhnolohiyi, Proceeding of 21st All-Ukrainian Annual Student Scientific and Practical Conference with international participation, Odessa, April 23 2020. OPIDU NADU, 642 p. Available at: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Stud-konf-2020.pdf>.
17. Espen Solheim-Kile and Andreas Wald. Extending the Transactional View on Public-Private Partnership Projects: Role of Relational and Motivational Aspects in Goal Alignment. Journal of Construction Engineering and Management. 2019, vol. 145, iss. 5. Available at: <https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%29CO.1943>.
18. Wojewnik-Filipkowska, A. and Trojanowski, D. Principles of public private partnership financing – Polish experience, Journal of Property Investment & Finance, 2012, vol. 31, iss. 4, pp. 329-344. Available at: <file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/2013AW.FDT.PPP.Polishexperience.pdf>.
19. Produktyvnyy pochatok 2022 roku v chastyini systematyzatsiyyi y harmonizatsiyyi zakanodavstva Ukrainy u sferi DPP [A productive start to 2022 in terms of the systematization and harmonization of Ukrainian legislation in the sphere of PPPs. APP PPP. 2022]. APP DPP. 2022. Available at: <https://pppagency.me.gov.ua/uk/produktyvnyj-pochatok-2022-roku>.
20. Mirjana Petković, Dubravka Djedović-Nègre, Jelena Lukić. Public-Private Partnerships: Interorganizational Design as Key Success Factor. Management Economies. 2015, no. 20 (77), pp. 01-11. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/314158263\\_Public\\_Private\\_Partnerships-Interorganizational-Design](https://www.researchgate.net/publication/314158263_Public_Private_Partnerships-Interorganizational-Design).
21. PPP Processes and Institutional Responsibilities. PPP knowledgela. 2022. Available at: <https://pppknowledgelab.org/guide/sections/28-ppp-processes-and-institutional-responsibilities>.
22. PPP Processes and Institutional Responsibilities. PPP knowledgela. 2022. Available at: <https://pppknowledgelab.org/guide/sections/28-ppp-processes-and-institutional-responsibilities>.
23. Carolina Lembo, Reinaldo Fioravanti, Gastón Astesiano, Rosane Lohbauer, Rodrigo Barat and Natasha Rosset. (2019). Fundamental principals in PPP laws: a review of Latin America and the Caribbean. Inter-American Development Bank. 267 p. Available at: [https://publications.iadb.org/publications/english/document/Fundamental\\_.pdf](https://publications.iadb.org/publications/english/document/Fundamental_.pdf).
24. Mhamed Biygautane, Stewart Clegg, Khalid Al-Yahya. Institutional work and infrastructure public-private partnerships (PPPs): the roles of religious symbolic work and power in implementing PPP projects. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2019, vol. 33, iss. 5, pp. 1077-1111. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-04-2019-3982/full/pdf>.
25. Juri Matinheikki, Nader Naderpajouh, Guillermo Aranda-Mena, Sajani Jayasuriya and Pauline Teo. Befriending Aliens: Institutional Complexity and Organizational Responses in Infrastructure Public-Private Partnerships. Project Management Journal. 2021, vol. 52 (5), pp. 453-470. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/8756972>.
26. Principles for the public governance of Public-Private Partnerships. OECD. 2022. Available at: <https://www.oecd.org/governance/50254119.pdf>.
27. Bruce Byiers, Sebastian Große-Puppenthal, Huib Huyse, Anna Rosengren and Sarah Vaes. Principles for public-private partnerships – towards sustainability? Lessons from SAGCOT, healthcare in Lesotho, and Better Factories Cambodia. Discussion Paper

2016, no. 194. Available at: <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/DP194-Principles-PPP-Byiers-GrosseP-appendahl-July-2016-ECDFM.pdf>.

28. Wojewnik-Filipkowska A. and Trojanowski D. Principles of public private partnership financing – Polish experience, *Journal of Property Investment & Finance*, 2012, vol. 31, iss. 4, pp. 329–344. Available at: [file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/2013AWF\\_DT\\_PPPPolishexperience.pdf](file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/2013AWF_DT_PPPPolishexperience.pdf).

29. Manal Fouad, Chishiro Matsumoto, Rui Monteiro, Isabel Rial, Ozlem Aydin Sakrak. Mastering the Risky Business of Public-Private Partnerships in Infrastructure International Monetary Fund. 2021, vol. 2021, iss. 010, 61 p. Available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/087/2021/010/article-A001-en.xml>.

30. Ali M. Mistarihi, Mohammad S. Al Refai, Bader Ayed Al Qaid and Marzouq A. Qeed. Competency Requirements for Managing Public Private Partnerships (PPPs): The Case of Infrastructure Projects in Jordan. *International Journal of Business and Management*. 2021, vol. 7, no. 12, pp. 60-73. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/337826125\\_Competency\\_Requirements\\_for\\_Managing\\_Public\\_Private\\_Partnerships\\_PPPs\\_The\\_Case\\_of\\_Infrastructure\\_Projects\\_in\\_Jordan](https://www.researchgate.net/publication/337826125_Competency_Requirements_for_Managing_Public_Private_Partnerships_PPPs_The_Case_of_Infrastructure_Projects_in_Jordan).

31. Joan Prats. (2019). The Governance of Public Private Partnership. A comparative analysis. IDB. 31 p. Available at: [https://publications.iadb.org/publications/english/document/The\\_Governance\\_of\\_Public-Private\\_Partnerships](https://publications.iadb.org/publications/english/document/The_Governance_of_Public-Private_Partnerships).

32. Anna Wojewnik-Filipkowska 1, Joanna Wegrzyn. Understanding of Public-Private Partnership Stakeholders as a Condition of Sustainable Development. *Sustainability*. 2019, no. 11, pp. 2-16. Available at: <file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/sustainability-11-01194-v3.pdf>.

33. Merzlov, I. Public-private partnership: its relationship with regional competitiveness. *Revista ESPACIOS*. 2020, vol. 41, no. 19, pp. 380-397. Available at: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n19/a20v41n19p28.pdf>.

34. Pro zasady derzhavnoyi rehionalnoyi polityky. *Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoyi Rady (VVR)*. [About the basics of state regional policy]. Law of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada (VVR). 2015, no. 13, pp. 90. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.

35. Zverev, A. (2019). Cis model public private partnership^ developing practical guidelines. Users. Available at: <file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/law-in-transition-2019-english-cis-model-pip.pdf>.

36. Zhe Cheng, Yongjian Ke, Amy Jing Lin and Zhenshan Yang. Spatio-temporal dynamics of public private partnership projects in China. *International Journal of Project Management*, 2016, no. 34 (7), pp. 1241-1251. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/Spatiotemporal\\_dynamics\\_of\\_public\\_private\\_partnership\\_projects\\_in\\_China](https://www.researchgate.net/publication/Spatiotemporal_dynamics_of_public_private_partnership_projects_in_China).

37. Xuhui Cong and Li Ma. Performance Evaluation of Public-Private Partnership Projects from the Perspective of Efficiency, Economic, Effectiveness,

and Equity: A Study of Residential Renovation Projects in China. *Sustainability*. 2018, no. 10, pp. 2-21. Available at: <C:/Users/TechnoPlus/Desktop/sustainability-10-01951.pdf>.

38. Marzouki, M. M. and Elyesnami, M. O. Developing an integrated risk management system for evaluating PPP projects in Livya. *Journal of engineering and applied science*, 2019, vol. 66, no. 5, pp. 635-657. Available at: <https://www.jeasonline.org/paper/1063/preview>.

39. Domingo Penalver. (2020). Public-Private Partnerships 2.0: Value for People and Value for Future. World Bank. Available at: <https://blogs.worldbank.org/ppps/public-private-partnerships-20-value-people-and-value-future>.

40. Kruhlov, V. V. and Tereshchenko, D. A. Public-private partnership as tool for developing regional labor potential. *Nauka innov*. 2019, no. 15 (6), pp. 5-19. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/174108/03-Kruhlov.pdf?sequence=1>.

41. Daniel Marinus Maria Vermeer. (2019). Collective learning in strategic Public Private Partnership (PPP) procurement systems for social infrastructure A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at. The Bartlett School of Construction and Project Management University College London (UCL) London, 10. Available at: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10086561/1/PhD%20E-Thesis%20D.Vermeer%20UCL...20CLEAN.pdf>.

42. Merzlov, I. Y. Public-private partnership: its relationship with regional competitiveness Asociación público-privada: su relación con la competitividad regional. *Revista ESPACIOS*. 2020, vol. 41, no. 19, pp. 380-387. Available at: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n19/a20v41n19p28.pdf>.

43. Prats Cabrera and Joan Oriol. (2019). The governance of public-private partnerships: a comparative analysis. *Inter-American Development Bank*. 31 p. Available at: [https://publications.iadb.org/publications/english/document/The\\_Governance\\_of\\_Public\\_Private\\_Partnerships\\_A\\_Comparative\\_Analysis.pdf](https://publications.iadb.org/publications/english/document/The_Governance_of_Public_Private_Partnerships_A_Comparative_Analysis.pdf).

44. Manal Fouad, Chishiro Matsumoto, Rui Monteiro, Isabel Rial and Ozlem Aydin Sakrak. (2021). Mastering the Risky Business of Public-Private Partnerships in Infrastructure. *International Monetary Fund*. 49 p. Available at: [file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/Departmen...0Public\\_Private%20Partnerships%20in%20Infrastructure.pdf](file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/Departmen...0Public_Private%20Partnerships%20in%20Infrastructure.pdf).

### **Formation of the state-business partnership principles within the new institutional order of decentralization**

**Yukhymenko P., Grynychuk Yu., Batazhok S.**

Presented research summarizes the principles of arrangement and practical implementation of the state-business partnership (SBP) projects acquired by the global practice and substantiates their impact on achievement of effective results of partnership between the state and business environment within solution of social economy issues in terms of decentralization. In course of research, the authors used the system and evolutionary approaches, following which the essential

understanding of the new decentralized architecture of local government and the institutional order of SBP development is formed to solve urgent economic and social problems of the region. This requires conducting of research integrally with identification of various specific features, direct and reverse connections and dependencies arising in course of arrangement and implementation of SBP projects in the regions of Ukraine.

The research matter is analysis of the impact of certain principles on the effectiveness of final SBP project result efficiency in course of arrangement of the state and business capital involvement for its implementation. Practical content shall be determined by the fact that theoretical and methodological provisions, conclusions and practical recommendations constitute a scientific basis for development of a new integral concept on formation of the institutional order of the local state-business partnership arrangement in terms of management decentralization and their practical observance while SBP arrangement. The performed analysis confirms that the degree of compliance with certain principles concerning the SBP projects' arrangement and implementation significantly affects its efficiency,

public perception and creates incentives for dominance in public choice of the Putnam group partner (those caring primarily about public needs), rather than the Olson group (those thinking first of all about their own needs). The mentioned principles facilitate control of the budget funds' use by civil society, minimize the risks and conflict situations between business and public.

Conclusions about the ability of the specified principles of interaction between the state institutions and representatives of business environment to influence the inclusive markets' potential for enhancement of well-being, innovation and investment in people, thus requiring the state to consider them as critical ones for the economic growth, achievement of well-being for the regional population, especially in the post-war period. Within the new institutional order with inclusive economic and political institutions, SBP development should be organically integrated into the general management system and be completely accountable and transparent.

**Key words:** state-business partnership, business environment, private capital, decentralization, SBP projects, infrastructure, social economy, public control, self-government.



Copyright: Юхименко П.І., Гринчук Ю.С., Батажок С.Г. © This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.



ORCID iD:

Юхименко П.І.

Гринчук Ю.С.

Батажок С.Г.

<https://orcid.org/0000-0002-0677-1872>

<https://orcid.org/0000-0003-0297-7432>

<https://orcid.org/0000-0002-8951-5785>