

Михайло Р. Шевченко¹, Герман Ю. Панікар²
**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УКРАЇНІ: АДАПТАЦІЯ
МІЖНАРОДНИХ ПІДХОДІВ**

У статті розглядаються проблеми управління людським капіталом в Україні в умовах трансформації соціально-економічних процесів, структурних дисбалансів ринку праці та зростання дефіциту трудових ресурсів. Акцент зроблено на необхідності переосмислення ролі людського капіталу як стратегічного активу національної економіки, а не виключно об'єкта кадрового адміністрування.

Здійснено аналіз сутності поняття людського капіталу та сучасних моделей його управління, що поєднують інвестиції в освіту, професійний розвиток, мотивацію персоналу та інтеграцію управління людськими ресурсами у загальну стратегію розвитку організації і держави. Показано, що вітчизняна практика управління людським капіталом характеризується фрагментарністю, недостатнім рівнем інвестицій у розвиток персоналу та слабкою узгодженістю між системою освіти й потребами ринку праці.

Акцентовано увагу на ключових напрямках адаптації міжнародного досвіду, зокрема формуванні довгострокової державної стратегії розвитку людського капіталу, запровадженні інвестиційного підходу до фінансування освіти й професійного розвитку, розвитку публічно-приватного партнерства (ППП), цифровізації управлінських процесів та впровадженні моделей безперервного навчання.

Окремо розглянуто публічно-приватне партнерство як перспективний інструмент розвитку людського капіталу в Україні. Показано наявність системних бар'єрів його реалізації, зокрема нормативно-правових, інституційних та інвестиційних обмежень, а також обґрунтовано напрями реформування механізмів PPP з метою підвищення ефективності залучення приватного сектору до розвитку людського капіталу.

Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління людським капіталом в Україні шляхом адаптації міжнародних підходів з урахуванням особливостей національної економіки, публічного та приватного секторів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій при формуванні державної політики у сфері розвитку людського капіталу, а також у практиці управління персоналом у публічному та приватному секторах економіки.
Ключові слова: людський капітал; управління людським капіталом; транснаціональні корпорації; дефіцит трудових ресурсів; публічно-приватне партнерство у сфері людського капіталу.

Літ. 19.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-294-285-292

Mykhailo Shevchenko, German Panikar
**RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING HUMAN
CAPITAL MANAGEMENT IN UKRAINE: INCORPORATING
INTERNATIONAL EXPERIENCE**

The article examines the challenges of human capital management in Ukraine amid the transformation of socio-economic processes, structural imbalances in the labor market, and the growing labor resource shortage. Emphasis is placed on the need to rethink the role of human cap-

¹ Kyiv Aviation Institute" State University. Kyiv, Ukraine.

² Kyiv Aviation Institute" State University. Kyiv, Ukraine.

ital as a strategic asset of the national economy rather than merely an object of personnel administration.

The study analyzes the essence of the "human capital" concept and modern management models that combine investment in education, professional development, and employee motivation with the integration of human resource management into the overall development strategy of organizations and the state. It is shown that domestic human capital management practices are characterized by fragmentation, insufficient investment in staff development, and weak alignment between the educational system and labor market needs.

Special attention is focused on key areas for adapting international experience, including the formation of a long-term state strategy for human capital development, the implementation of an investment approach to financing education and professional training, the development of public-private partnerships (PPP), the digitalization of management processes, and the introduction of lifelong learning models.

A public-private partnership is considered a promising instrument for human capital development in Ukraine. The study identifies systemic barriers to its implementation, including regulatory, institutional, and investment constraints, and substantiates directions for reforming PPP mechanisms to enhance the effectiveness of private sector involvement in human capital development.

The purpose of this study is to develop recommendations for enhancing human capital management in Ukraine by integrating international approaches with the country's specific national economic context, as well as the public and private sectors.

The practical significance of this work lies in the potential for applying the proposed recommendations to inform state policy in human capital development, as well as to influence human capital management practices within the public and private sectors of the economy.

Keywords: human capital, human capital management, transnational corporations, labor resource shortage, public-private partnership in human capital.

Peer-reviewed, approved and placed: 15.12.2025

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних процесів, прискорення технологічних змін, цифровізації економіки та трансформації соціально-економічних систем людський капітал перетворюється на ключовий фактор економічного розвитку, конкурентоспроможності держави та стійкості національної економіки [1]. Для України проблема ефективного управління людським капіталом набуває особливої актуальності з огляду на структурні деформації ринку праці, демографічні виклики, зниження якості трудового потенціалу та недостатню узгодженість державної політики у сфері розвитку людських ресурсів.

Сучасна практика управління людським капіталом в Україні характеризується фрагментарністю, переважанням адміністративних підходів та недостатнім використанням міжнародного досвіду, зокрема напрацювань транснаціональних корпорацій і міжнародних організацій. Водночас у провідних економіках світу людський капітал розглядається як стратегічний актив, управління яким здійснюється на основі системного, інвестиційного та інноваційного підходів.

За цих умов актуалізується необхідність формування рекомендацій щодо вдосконалення управління людським капіталом в Україні шляхом адаптації міжнародних підходів із урахуванням національних соціально-економічних реалій, особливостей публічного та приватного секторів і сучасних викликів розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади концепції людського капіталу сформувалися в межах економічної науки ще в 1960-х роках в працях Е. Денісона, [2], Г. Беккера [3] та інших. У сучасних зарубіжних дослідженнях наголошується на історичній еволюції цієї категорії та її ролі у довгостроковому економічному зростанні, як у роботі Г. Каппеллі [4] та дедалі більше уваги приділяється міжнародним моделям управління людським капіталом, практикам транснаціональних корпорацій та ролі держави у створенні сприятливого середовища для розвитку людського потенціалу, як у роботі А. Аслам [5].

Проблематика людського капіталу та управління ним також широко представлена у працях вітчизняних науковців, таких як Грішнова О. А. [6], Шульга О. А. [7], Точиліна Ю. Ю. [8], Костюнік О. В. [9] та інших.

Разом із тим, попри значну кількість наукових праць, питання адаптації міжнародних підходів до управління людським капіталом з урахуванням українських реалій залишаються актуальними, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління людським капіталом в Україні на основі адаптації міжнародних підходів з урахуванням особливостей національної економіки, публічного та приватного секторів.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- 1) узагальнити підходи до трактування сутності людського капіталу та його ролі в економічному розвитку;
- 2) визначити ключові проблеми управління людським капіталом в Україні;
- 3) обґрунтувати напрями адаптації міжнародного досвіду до національної практики;
- 4) сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління людським капіталом в Україні;
- 5) розкрити роль публічно-приватного партнерства (ППП) як вектору розвитку людського капіталу в Україні.

Основні результати дослідження. Поняття «людський капітал» офіційно закріпилося в економічній науці у 1960-х роках. Його популярність зумовлена, зокрема, такими факторами як загальна тенденція до зосередження уваги на людському чиннику у розвитку науки; усвідомлення ролі висококваліфікованої праці як ключового чинника економічного зростання, що робить людський капітал найціннішим ресурсом, що перевищує значення природних ресурсів чи матеріальних багатств; визнання його ролі як фундаменту конкурентоспроможності та ефективності економічних систем [10].

Управління людським капіталом на сучасному етапі розвитку суспільства й економіки набуває пріоритетного значення, оскільки саме людина – носій знань, професійного досвіду, креативності та ініціативи – виступає основним джерелом інноваційного потенціалу організації. У світовій практиці дедалі частіше використовується термін «людський капітал» як вияв розуміння якісного змісту трудових ресурсів, а не лише їхньої кількісної характеристики. Поняття людського капіталу, з погляду економічної науки, охоплює

сукупність знань, умінь, навичок, особистісних рис, морально-етичних цінностей та стану здоров'я працівника, які прямо чи опосередковано впливають на його продуктивність та цінність для організації. Іншими словами, це акумульований у людях потенціал, що створюється через освіту, професійний досвід, соціалізацію, практику і, найголовніше, безперервний саморозвиток [9].

Особливістю управління людським капіталом є його спрямованість на максимізацію цінності, яку працівники створюють для організації та її зацікавлених сторін. Цей процес інтегрує операційні функції з розвитком людини, зміцнюючи мотивацію, відданість та професійну самовіддачу. Водночас він сприяє зростанню не лише матеріальних активів підприємства, а й його інтелектуального, соціального та творчого потенціалу, що є критично важливим для сталого розвитку сучасних компаній.

Міжнародна практика управління людським капіталом ґрунтується на стратегічному підході, відповідно до якого людські ресурси розглядаються як ключовий актив організації або держави. У межах таких підходів пріоритет надається безперервному розвитку персоналу, формуванню інноваційної культури, мотивації та залученості працівників, а також використанню цифрових технологій у процесах управління [11].

Аналіз сучасних моделей управління людським капіталом показує, що ефективними є ті з них, які поєднують інвестиції в освіту й професійний розвиток із системами оцінювання результативності, розвитку лідерства та управління талантами [6; 8]. Важливою складовою таких моделей є інтеграція управління людським капіталом у загальну стратегію розвитку організації та держави.

Людський капітал та економіка перебувають у стані безперервної взаємодії. З одного боку, стабільне економічне зростання створює ресурси для покращення якості життя громадян. З іншого — саме якісний розвиток людського потенціалу стає ключовим двигуном для прискорення економічних процесів. Інвестиції в інтелектуальний та соціальний ресурс — освіту, професійні навички — є не просто соціальними витратами, а стратегічним кроком. Такі вкладення мають прямий вплив на підвищення національної конкурентоспроможності та забезпечують довгострокове зростання добробуту країни [12].

Сучасна парадигма глобальної економіки визначає безперервну інноваційну динаміку та стратегічне інвестування в людський капітал як фундаментальні передумови забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. В українському бізнес-середовищі найбільш активно впроваджують та популяризують культуру професійного розвитку саме транснаціональні корпорації, які імплементують апробовані західні моделі управління персоналом.

Разом з тим вітчизняний приватний сектор та державні інституції здебільшого демонструють фрагментарне розуміння економічної доцільності інвестицій в людський капітал. Поняття «людський капітал» у межах національної практики все ще часто помилково ототожнюється з традиційним кадровим адмініструванням, що свідчить про відсутність глибинного

усвідомлення його ролі як активу, здатного генерувати додану вартість. Ситуація ускладнюється безпрецедентними викликами, що зумовлені повномасштабним вторгненням. На перший план виходить критична проблема дефіциту трудового ресурсу, спричинена комплексом чинників серед яких: масштабна вимушена міграція працездатного населення; «відтік мізків» — втрата висококваліфікованих фахівців; загальне скорочення пропозиції на ринку праці, що загрожує сталому відновленню національної економіки. Забезпечення компаній співробітниками є основним пріоритетом українських компаній щодо людського капіталу на найближчі три роки [13]. А разом з тим, за прогнозами Міністерства економіки, протягом 2025-2030 років потреба економіки України в робочій силі зростатиме швидшими темпами (до 10%), ніж зростатиме пропозиція робочої сили (до 7%) [14].

Окрім дефіциту трудового ресурсу, наразі в Україні управління людським капіталом також характеризується низкою проблем, основні з яких це: недостатня узгодженість між системою освіти та потребами ринку праці, обмежені інвестиції в розвиток людського потенціалу в публічному та приватному секторах, слабка інституційна підтримка та низький рівень використання сучасних управлінських інструментів [15; 16]. Усі ці причини зумовлюють необхідність адаптації міжнародних підходів управління людським капіталом з урахуванням національних особливостей.

До ключових напрямів такої адаптації доцільно віднести такі кроки як: 1) формування довгострокової державної стратегії розвитку людського капіталу. Це забезпечить єдиний вектор руху для всіх державних інституцій, дозволяючи планувати підготовку фахівців у довгостроковій перспективі відповідно до майбутніх потреб економіки; 2) запровадження інвестиційного підходу до фінансування освіти та професійного розвитку. Такий підхід змінить сприйняття вкладень в навчання та розвиток з споживання ресурсів на процес формування активів, здатних генерувати додану вартість; 3) розвиток партнерства між державою, бізнесом і освітніми інституціями, що дозволить синхронізувати навчальні програми з реальними вимогами ринку праці, щоб випускники отримували актуальні навички, а бізнес — готових до роботи спеціалістів; 4) використання цифрових технологій у системах управління людським капіталом. Цифровізація допоможе швидше приймати рішення на основі великого об'єму даних, що значно підвищить ефективність управління людськими ресурсами та оптимізує процеси прийняття управлінських рішень на всіх рівнях; 5) підвищення ролі професійного розвитку та безперервного навчання. «Lifelong learning» забезпечує постійну конкурентоспроможність працівників та їхню здатність швидко адаптуватися до нових технологічних викликів; 6) формування сучасної моделі мотиваційного управління персоналом у публічному та приватному секторах, яка передбачає не лише матеріальне стимулювання, але й визнання професійного розвитку, соціального захисту, можливості кар'єрного зростання.

Практична реалізація цих кроків в українських реаліях значною мірою забезпечуються через інтеграцію вітчизняного ринку праці у структуру транснаціональних корпорацій, що вже використовують аналогічні моделі

управління людським капіталом на глобальному рівні. Впровадження таких підходів у публічному секторі України сприятиме підвищенню ефективності державного управління та якості публічних послуг.

Одним із найбільш перспективних векторів розвитку людського капіталу в Україні є впровадження механізмів публічно-приватного партнерства. В умовах обмежених бюджетних ресурсів та гострої потреби в оновленні соціальної інфраструктури, залучення приватних інвестицій та бізнес-експертизи стає найбільш оптимальним рішенням. Така співпраця дозволяє не лише заповнити фінансові прогалини, а й інтегрувати сучасний управлінський досвід у державний сектор [17].

При цьому варто зазначити, що сучасний стан імплементації публічно-приватного партнерства в Україні характеризується наявністю низки проблем, таких як дублювання функцій між органами державної влади, відсутність єдиного координуючого центру чи відповідального за реалізацію політики щодо PPP [18]. Ситуація ускладнюється також надмірною складністю законодавства у цій сфері, що в поєднанні з низьким рівнем правового захисту та загальним несприятливим бізнес-кліматом створює високі бар'єри для інвесторів. Окремим дестабілізуючим чинником виступають високі корупційні ризики та криза довіри до державних інституцій, які разом із нечітким розподілом відповідальності формують середовище, де потенціал публічно-приватного партнерства залишається значною мірою нереалізованим [17].

Трансформація публічно-приватного партнерства у дієвий інструмент розвитку людського капіталу в Україні потребує системного реформування, а саме:

1) спрощення нормативно-правової бази у сфері PPP, що дозволить усунути бюрократичні бар'єри та скоротити час на запуск проєктів, роблячи процес більш зрозумілим і доступним;

2) впровадження державних гарантій та механізмів підтримки інвесторів. Такий крок мінімізує фінансові ризики для приватного сектору, що критично важливо для залучення довгострокових інвестицій в умовах економічної нестабільності;

3) залучення бізнесу до ініціатив у сфері розвитку людського капіталу шляхом формування чітких мотиваційних стимулів та економічної обґрунтованості участі [17; 18; 19].

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що вдосконалення управління людським капіталом в Україні є необхідною умовою сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Адаптація міжнародних підходів має здійснюватися з урахуванням національних соціально-економічних умов, інституційних обмежень і стратегічних пріоритетів розвитку.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані при формуванні державної політики у сфері розвитку людського капіталу, а також у практиці управління персоналом у публічному та приватному секторах.

Було розглянуто роль публічно-приватного партнерства як вектору розвитку людського капіталу в Україні, виявлено критичні бар'єри для

імплементатії ППП в Україні та запропоновано рекомендації для реформування.

Перспективами подальших досліджень є поглиблений аналіз інструментів оцінювання ефективності управління людським капіталом, шляхи використання публічно-приватного партнерства для розвитку людського капіталу в Україні та дослідження впливу цифровізації й штучного інтелекту на розвиток людського потенціалу.

1. World Bank Group. The Human Capital Project. Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>
2. Edward F. Denison. Education, Economic Growth, and Gaps in Information. *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press. 1962. Vol. 70(5), P. 124-124.
3. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70, P. 9-49.
4. Cappelli, G., Ridolfi, L., & Vasta, M. Human Capital in a Historical Perspective. *Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance*. 2023.
5. Aslam A., Mudassir M., Ghouse G., Farooq A. Introducing Modern Human Capital Model. *Journal of the Knowledge Economy*, Springer. Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET), 2024. Vol. 15(2), P. 6099-6110.
6. Грیشнова О. А. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. 2025. №1 (226). С. 39-47.
7. Шульга О. А. Державне управління розвитком людського капіталу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №57.
8. Стойка В. О., Точиліна Ю. Ю. Характеристика основних моделей управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. №50.
9. Костюнік О. В. Питання управління людським капіталом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №3. С. 51-54.
10. Прушківська Е. В., Переверзева А. В. Людський капітал: проблеми та перспективи. *Національний вісник НГУ*. 2007. №3. С.17-24.
11. IBM. What is human capital management (HCM)? Режим доступу: <https://www.ibm.com/think/topics/human-capital-management>
12. Алексеев А., Бикова А., Дашенко В. Теоретико-методологічні основи інвестування у розвиток людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1. С. 78–89.
13. Deloitte Ukraine. Deloitte Ukraine представив результати щорічного дослідження 2025 Deloitte Global Human Capital Trends, і локального опитування української професійної спільноти – Deloitte Ukraine Human Capital Pulse Survey. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html>
14. Міністерство економіки України. Провідні науковці презентували в Мінекономіки дослідження щодо ринку праці України. Режим доступу: <https://new.me.gov.ua/News/Detail/4bd1b350-34db-4ab2-b327-2e15057046ed?lang=uk-UA&title=ProvidniNaukovtsiPrezentuvaliVMinekonomikiDoslidzhenniaSchodoRinkuPratsiUkraini>
15. Центр Розумкова. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Режим доступу: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf
16. Український інститут майбутнього. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/>
17. Бузецький І. Г., Вітковський Ю. П. Публічно-приватне партнерство як інструмент розвитку людського капіталу на регіональному рівні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025 №1. С. 106-110.
18. Набока К. О. Проблеми і перспективи державно-приватного партнерства як форми взаємодії влади і бізнесу в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 34. С. 151–157.
19. Карпа М., Левченко А. Сучасний стан та основні проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні: нормативно-інституційні аспекти. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 66–73.

1. World Bank Group. The Human Capital Project. Rezhym dostupu: <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>
2. Edward F. Denison. Education, Economic Growth, and Gaps in Information. *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press. 1962. Vol. 70(5), P. 124-124.
3. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70, P. 9-49.
4. Cappelli, G., Ridolfi, L., & Vasta, M. Human Capital in a Historical Perspective. *Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance*. 2023.
5. Aslam A., Mudassar M., Ghouse G., Farooq A. Introducing Modern Human Capital Model. *Journal of the Knowledge Economy*, Springer. Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET), 2024. Vol. 15(2), P. 6099-6110.
6. Hrishnova O. A. Efektyvni modeli upravlinnia liudskym kapitalom na osnovi tsyfrovyykh tekhnolohii. 2025. №1 (226). P. 39-47.
7. Shulha O. A. Derzhavne upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu v suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. №57.
8. Stoika V. O., Tochylina Yu. Yu. Kharakterystyka osnovnykh modelei upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. №50.
9. Kostyunik O. V. Pytannia upravlinnia liudskym kapitalom pidpriyemstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2017. №3. P. 51-54.
10. Prushkivska E. V., Pereverzieva A. V. Liudskiy kapital: problemy ta perspektyvy. *Natsionalnyi visnyk NHU*. 2007. №3. P.17-24.
11. IBM. What is human capital management (HCM)? Rezhym dostupu: <https://www.ibm.com/think/topics/human-capital-management>
12. Aleksieiev A., Bykova A., Datsenko V. Teoretyko-metodolohichni osnovy investuvannia u rozvytok liudskoho kapitalu. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2024. № 1. P. 78–89.
13. Deloitte Ukraine. Deloitte Ukraine predstavyy rezultaty shchorichnoho doslidzhennia 2025 Deloitte Global Human Capital Trends, i lokalnoho opytuvannia ukraïnskoï profesiinoï spilnoty – Deloitte Ukraine Human Capital Pulse Survey. Rezhym dostupu: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html>
14. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Providni naukovtsi prezentuvaly v Minekonomiky doslidzhennia shchodo rynku pratsi Ukrainy. Rezhym dostupu: <https://new.me.gov.ua/News/Detail/4bd1b350-34db-4ab2-b327-2e15057046ed?lang=uk-UA&title=ProvidniNaukovtsiPrezentuvaliVMinekonomikiDoslidzhenniaSchodoRinkuPratsiUkraini>
15. Tsentr Rozumkova. Rozvytok liudskoho kapitalu: na shliakhu do yakisnykh reform. Rezhym dostupu: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf
16. Ukrainskyi instytut maibutnoho. Vazhlyvist rozvytku liudskoho kapitalu u suchasnomu sviti. Yakoiu maie buty stratehiia Ukrainy. Rezhym dostupu: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/>
17. Buzetskyi I. H., Vitkovskiy Yu. P. Publichno-pryvatne partnerstvo yak instrument rozvytku liudskoho kapitalu na rehionalnomu rivni. Aktualni problemy innovatsiinoï ekonomiky ta prava. 2025 №1. P. 106-110.
18. Naboka K. O. Problemy i perspektyvy derzhavno-pryvatnoho partnerstva yak formy vzaïemodii vlady i biznesu v Ukraini. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. 2023. № 34. P. 151–157.
19. Karpa M., Levchenko A. Suchasnyi stan ta osnovni problemy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini: normatyvnoinstytutsiini aspekty. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. 2024. № 7. P. 66–73.