

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.48>

УДК 338.2

М. Ф. Силенко,

кандидат економічних наук

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6618-6775>

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

M. Sylenko,

PhD in Economics

GLOBAL EXPERIENCE OF PUBLIC INVESTMENT MANAGEMENT

У статті досліджено світовий досвід управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, PIM). Проаналізовано методологічні підходи провідних міжнародних інституцій – Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейської комісії. Показано, що моделі цих організацій є взаємодоповнювальними: Світовий банк систематизує повний інвестиційний цикл з «воротами якості», МВФ застосовує інструменти діагностики (PIMA, Climate-PIMA), ОЕСР зосереджується на принципах багаторівневого врядування, а Європейська комісія визначає стандарти стратегічного планування, конкурсного відбору та інтеграції кліматичних критеріїв. Висвітлено приклади застосування моделей PIM у країнах Азії, Латинської Америки та Африки, що

демонструють універсальність та адаптивність цих підходів. Обґрунтовано, що європейський вимір управління публічними інвестиціями має особливе значення для України у контексті євроінтеграційного курсу та наближення до стандартів політики згуртованості ЄС.

The article examines the global experience of public investment management (Public Investment Management, PIM), with a particular emphasis on the methodological frameworks developed by leading international institutions – the World Bank, the International Monetary Fund (IMF), the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), and the European Commission. The analysis highlights that these models are complementary rather than competing: the World Bank provides a systemic design of the full investment cycle with clearly defined “quality gates”; the IMF contributes diagnostic tools such as the Public Investment Management Assessment (PIMA) and its Climate-PIMA extension; the OECD focuses on principles of multi-level governance, vertical and horizontal coordination across levels of government; and the European Commission develops operational standards for strategic planning, competitive project selection, and the integration of climate and sustainability criteria into budgetary processes and investment programming.

In addition, the article explores the implementation of PIM principles through case studies from Asia (South Korea), Latin America (Chile), and Africa (Rwanda, South Africa), demonstrating the adaptability and scalability of these models in different institutional and economic contexts. These country experiences underscore the importance of aligning investment governance with national development goals, transparency standards, and sustainability imperatives.

Furthermore, the findings substantiate that the European dimension of public investment management is of particular relevance for Ukraine, not only as a candidate for EU membership but also as a country undergoing post-war reconstruction. Adopting transparent, competitive, and climate-aligned investment practices is essential to ensure long-term economic recovery, fiscal stability, and

convergence with the European Union's cohesion policy and green transition objectives. The article concludes by highlighting the need for Ukraine to establish a coherent national PIM framework aligned with EU best practices and integrated into its strategic planning and public finance management systems.

Ключові слова: *публічні інвестиції, управління публічними інвестиціями, інвестиційний цикл, PIMA, Світовий банк, МВФ, ОЕСР, Європейська комісія, європейський вимір.*

Keywords: *public investment, public investment management, investment cycle, PIMA, World Bank, IMF, OECD, European Commission, European dimension.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективне управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, PIM) є ключовим чинником формування довгострокового економічного зростання, забезпечення соціально-економічної згуртованості та підвищення якості життя населення. Навіть у країнах із високим рівнем інвестиційних витрат ефективність публічних інвестицій часто залишається обмеженою через слабкість інституційної архітектури, недостатню прозорість процедур відбору, формалізм у застосуванні аналітичних інструментів та відсутність системних механізмів ретроспективного оцінювання результатів.

У відповідь на ці виклики міжнародні організації – Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейська комісія – розробили методологічні підходи до управління повним інвестиційним циклом. Вони включають стратегічне планування, економічне оцінювання (СВА/СЕА), бюджетування, моніторинг і контроль реалізації, а також ретроспективне оцінювання (“ex post evaluation”). Важливою інновацією є концепція «воріт якості» (“quality

gates”)), які відсіюють слабкі проєкти на ранніх етапах та забезпечують концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках.

Для України, яка рухається шляхом європейської інтеграції, вивчення та адаптація світових практик РІМ набувають особливої актуальності. Європейський вимір управління публічними інвестиціями є ключовим для гармонізації вітчизняної системи з політикою згуртування та фінансовими правилами ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні підходи до управління публічними інвестиціями розроблені у працях провідних фахівців Світового банку — Дж. Х. Кім, А. Фаллоу та С. Грума [1], в аналітичних оглядах Міжнародного валютного фонду, зокрема в методології Public Investment Management Assessment (PIMA) [2], а також у дослідженнях Європейської комісії, зокрема у роботах К. Белу Манеску [3]. Значний внесок зроблено Організацією економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), яка сформулювала 12 принципів ефективного управління публічними інвестиціями [4].

В українському науковому дискурсі над дослідженням проблематики запровадження реформи РІМ працювали А. Ткачук, Ю. Третяк, В. Воробей, О. Нестор.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті — узагальнити світовий досвід управління публічними інвестиціями, здійснити порівняльний аналіз підходів Світового банку, МВФ, ОЕСР та Європейської комісії, а також обґрунтувати актуальність європейського виміру для України у контексті її підготовки до вступу в ЄС.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

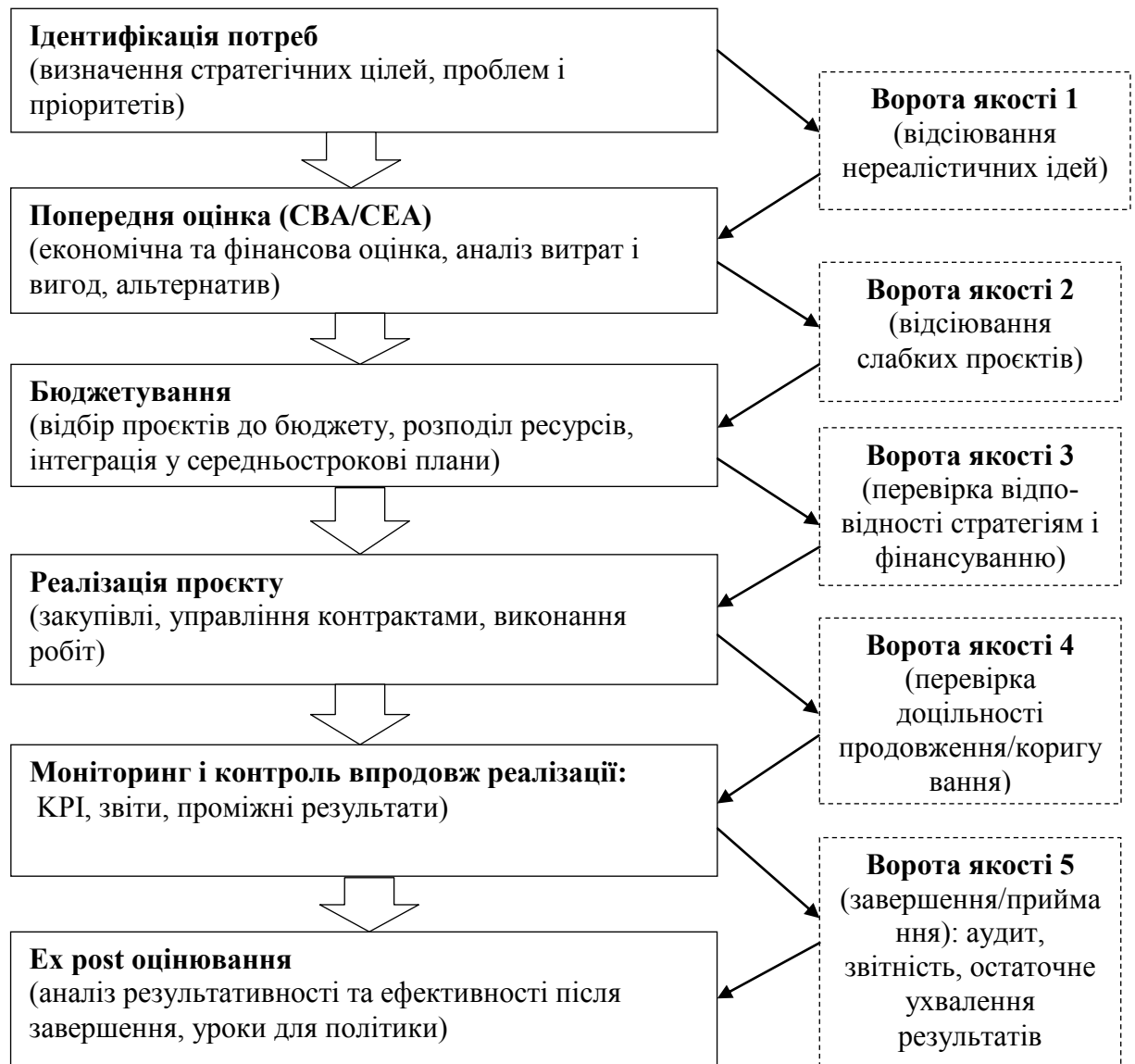
- систематизувати методологічні підходи міжнародних організацій;
- здійснити порівняльний аналіз їхніх моделей із виділенням спільних рис та відмінностей;

- розглянути приклади країн Азії, Латинської Америки та Африки як ілюстрацію універсальності підходів;
- окреслити європейський вимір управління публічними інвестиціями як базовий орієнтир для країн-кандидатів до ЄС.
- сформулювати висновки та рекомендації для України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління публічними інвестиціями упродовж останніх двох десятиліть стало центральним елементом дискурсу про якість державних фінансів та стійкість економічного розвитку. Сучасні дослідження доводять, що не стільки обсяг витрат, скільки інституційна якість управління інвестиціями визначає їхній соціально-економічний ефект [1]. Саме тому провідні міжнародні організації розробили власні підходи до РІМ, що охоплюють усі ключові стадії – від стратегічної ідентифікації потреб до ретроспективного оцінювання (ex-post evaluation) результативності.

Важлива роль в управлінні публічними інвестиціями належить Світовому банку, який систематизував відповідну методологію у вигляді РІМ Framework, викладеного у «Public Investment Management Reference Guide» (2020). Цей підхід описує повний інвестиційний цикл: від ідентифікації потреб, попередньої оцінки (у т.ч. cost-benefit analysis — СВА), до бюджетування, реалізації, моніторингу та ex post оцінювання. Особливий акцент зроблено на так званих «воротах якості» (quality gates), які забезпечують відсів неякісних проєктів на ранніх етапах (рис. 1).

Це інституційні механізми контролю, що застосовуються між ключовими етапами інвестиційного циклу та дозволяють відсіяти нереалістичні, економічно необґрунтовані або корупційно ризиковані проєкти ще до їхнього включення у державний бюджет. Саме «ворота якості» є головною інновацією РІМ Framework, яка забезпечує ефективне використання ресурсів у країнах із різним рівнем розвитку [1]. Практичні результати підходу Світового банку до управління публічними інвестиціями можна спостерігати у низці країн Латинської Америки, Азії та Європи.



**Рис. 1. Інвестиційний цикл відповідно до PIM Framework
(Світовий банк)**

Джерело: створено автором на основі [1]

Зокрема, Чилі ще з 1975 року розбудовує Національну інвестиційну систему (Sistema Nacional de Inversiones, SNI), яка стала еталоном для країн Латинської Америки. Її ключова особливість полягає в тому, що всі капітальні проєкти обов'язково проходять попередню незалежну оцінку економічної та соціальної ефективності перед включенням до бюджету. Це дозволяє відсіяти ініціативи з низькою суспільною віддачею та підвищити прозорість процесу [5].

Південна Корея з 1999 року застосовує інститут попередніх техніко-економічних обґрунтувань (Pre-feasibility Studies, PFS), розроблений у відповідь на фінансову кризу кінця 1990-х років. Ця процедура передбачає незалежну оцінку великих інфраструктурних проєктів на етапі їх попередньої підготовки з урахуванням економічних, соціальних та регіональних критеріїв. Завдяки цьому державі вдається запобігти реалізації інвестицій, які не відповідають стратегічним пріоритетам чи створюють надмірні бюджетні ризики [6].

Країни Центральної та Східної Європи під час інтеграції до Європейського Союзу адаптували власні процедури управління публічними інвестиціями до стандартів ЄС. Зокрема, підготовка інвестиційних проєктів для фінансування з фондів згуртованості вимагала обов'язкового проведення економічної оцінки та попереднього аналізу альтернатив, що фактично виконувало функцію «воріт якості» у національних системах [7].

Загалом, досвід Чилі, Південної Кореї та країн Європи свідчить про універсальність і ефективність підходу Світового банку: навіть у різних континентах і політичних контекстах контрольні механізми на ранніх етапах інвестиційного циклу суттєво підвищують якість державних капітальних вкладень.

Значний внесок в оцінку ефективності управління державними інвестиціями в країнах будь-якого рівня економічного розвитку здійснив Міжнародний валютний фонд (МВФ). Він розробив Public Investment Management Assessment (PIMA) — діагностичний інструмент для оцінки інституційної спроможності країн у сфері управління інвестиціями. Основна увага PIMA зосереджена не на формальному створенні нових процедур, а на ідентифікації «вузьких місць» у вже існуючих національних системах – від стратегічного планування і бюджетування до реалізації та моніторингу проєктів.

З 2019 року методологія доповнена модулем Climate-PIMA (C-PIMA), який інтегрує кліматичний скринінг і перевірку відповідності принципу «Do

No Significant Harm» (DNSH) у державних інвестиційних програмах [2]. Це дозволяє країнам адаптувати РІМ до вимог зеленого переходу та цілей Паризької кліматичної угоди.

Практичне застосування РІМА демонструють приклади багатьох держав. Так, у Руанді оцінювання виявило слабкість на етапі планування та недостатню інтеграцію довгострокових стратегій розвитку у бюджетний процес, що призвело до реформ у сфері державного інвестиційного планування [8]. У Південній Африці діагностика РІМА показала низьку якість координації між центральним урядом та провінціями, через що була створена система «єдиного вікна» для подання проєктних пропозицій [9]. У Європі, зокрема в Ірландії, оцінка РІМА виявила слабкі місця у багаторівневому плануванні й координації – це спонукало до запуску реєстру інфраструктурних проєктів та вдосконалення звітності [10].

Таким чином, РІМА та С-РІМА є не просто діагностичними інструментами, а гнучкими рамками реформування, які допомагають країнам підвищувати якість інституційного середовища, зменшувати ризики неефективного використання ресурсів і гармонізувати національні практики з міжнародними стандартами.

Цінними для розвитку системи управління публічними інвестиціями є дослідження Європейської комісії під керівництвом К. Белу Манеску (2021–2024), старшого економіста Генерального директорату з економічних і фінансових справ. У рамках діяльності розроблено низку порівняльних аналітичних оглядів практик РІМ у країнах ЄС [3]. Їхня особливість — акцент на front-end інвестиційного циклу: стратегічне планування, відбір проєктів, якість оцінки ефективності (CBA/CEA). Важливою інновацією є інтеграція принципу DNSH та обов’язкових кліматичних перевірок до процесу планування. Ці дослідження також показують значну роль багаторівневої координації між ЄС, національними урядами та регіональними адміністраціями. Це забезпечує баланс між європейськими пріоритетами та локальними потребами.

ОЕСР зробила значний внесок у розвиток глобальних стандартів управління публічними інвестиціями. Ще у 2014 році було сформульовано 12 принципів ефективного управління публічними інвестиціями, які визначили рамкові орієнтири для країн-членів та партнерів організації. Їхня основа — забезпечення багаторівневої координації між рівнями врядування, прозорості й підзвітності процесів, а також впровадження механізмів міжмуніципальної співпраці [4].

У 2019 році принципи були оновлені та конкретизовані через розробку інструментарію з ефективних публічних інвестицій на різних рівнях врядування (Effective Multi-level Public Investment Toolkit). Запропоновано набір практичних інструментів і кроків для національних та регіональних урядів. Цей інструментарій особливо акцентує на таких питаннях, як міжсекторальна координація, узгодженість стратегій розвитку та підвищення інституційної спроможності місцевих влад [11].

Останнє оновлення, презентоване у 2025 році, враховує виклики постпандемічного відновлення та зеленого переходу. Нові редакції 12 принципів акцентують увагу на необхідності інтеграції кліматичних та соціальних цілей у систему публічних інвестицій, що робить їх релевантними не лише для країн ОЕСР, а й для країн, що перебувають на етапі інтеграції до ЄС, таких як Україна. Таким чином, підхід ОЕСР став своєрідним «містком» між універсальними принципами належного врядування та специфічними вимогами європейської інвестиційної політики [12].

Узагальнення методологічних підходів різних міжнародних інституцій дозволяє системно побачити їхні спільні риси, відмінності та комплементарність. Для наукового аналізу та практичного використання важливо не лише описати окремі моделі, а й порівняти їх між собою. З цією метою у таблиці 1 представлено аналіз чотирьох ключових інституцій — Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Європейської комісії та Організації економічного співробітництва та розвитку.

Таблиця 1. Порівняльні підходи до управління публічними інвестиціями

Інституція	Фокус	Сильні сторони	Обмеження	Релевантність для України
Світовий банк (WB)	Повний інвестиційний цикл (front-end, реалізація, ex post)	Системність, процесна логіка, «ворота якості»	Висока вимога до інституційної спроможності	Використати як основу для інтеграції системи DREAM у національний PIM-процес
Міжнародний валютний фонд (IMF)	Діагностика інституцій (PIMA, Climate-PIMA)	Чітка оцінка сильних і слабких сторін; клі-матичний модуль	Не дає конкретних інструментів імплементації	Використати як «рентген» української системи управління інвестиціями
Європейська комісія (ЕС)	Бенчмарки ЄС; акцент на front-end; принцип DNSH, кліматичний скринінг	Практики країн ЄС, стандарти СВА/СЕА, кліматичні перевірки	Орієнтація на контекст ЄС	Використати для гармонізації у процесі майбутнього вступу України до ЄС
Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)	Багаторівневе врядування, координація	12 принципів ефективного управління; Toolkit; інтеграція «центр – регіони»	Узагальненість, недостатня деталізація операційних інструментів	Використати для інституційного дизайну та міжмуніципальної співпраці

Джерело: узагальнено автором на основі [1-4].

Таблиця 1 демонструє на які етапи інвестиційного циклу робить акцент кожна з організацій, які сильні сторони вони пропонують. Також вказано про існуючі обмеження та як ці підходи можуть бути адаптовані до українських реалій.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Світовий досвід підтверджує, що результативність публічних інвестицій визначається не обсягом капітальних видатків, а якістю керуючих інституцій. Підходи провідних організацій є комплементарними: Світовий банк задає процесну логіку та «ворота якості» для відбору проєктів; Міжнародний валютний фонд діагностує «вузькі місця» і формує дорожні карти реформ; Європейська комісія встановлює стандарти для передпроектної підготовки, конкурсний відбір і кліматичні вимоги; ОЕСР забезпечує рамку багаторівневого врядування та інструменти самооцінки. Приклади Чилі,

Південної Кореї, країн ЄС і Африки демонструють універсальність цих рішень і доводять, що послідовне застосування контрольних механізмів на ранніх стадіях істотно підвищує суспільну віддачу інвестицій.

Для України пріоритетом може бути поєднання цих підходів у єдиній архітектурі РІМ. Особливо цінними стануть застосування принципів ОЕСР для координації «центр – регіони» і міжмуніципальної співпраці. Поєднання цих елементів із цифровою екосистемою DREAM, запровадженням конкурентного відбору, портфельного управління та системних ex post оцінок створює передумови для проєвропейської моделі управління публічними інвестиціями. Це, у свою чергу, сприятиме прискоренню відновлення громад України та зближення з політикою згуртованості ЄС.

Література

1. Jay-Hyung Kim, Jonas Arp Fallov, Simon Groom. (2020). Public Investment Management Reference Guide. International Development in Practice. Washington, DC: World Bank URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/548751582775237521/pdf/Public-Investment-Management-Reference-Guide.pdf?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення: 30.08.2025).
2. International Monetary Fund (IMF). (2019). Public Investment Management Assessment (PIMA): Strengthening Infrastructure Governance. Washington, DC: International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/pdf/PIMA.pdf> (Дата звернення: 30.08.2025).
3. Belu Manescu, C. (2021). Public Investment Management in the EU: Key Features and Practices. European Economy Discussion Paper 154. Brussels: European Commission, DG ECFIN. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/public-investment-management-eu-key-features-and-practices_en (Дата звернення: 30.08.2025).

4. OECD. (2019). Effective Multi-Level Public Investment: Implementing the Recommendation on Effective Public Investment across Levels of Government. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/effective-multi-level-public-investment_4bcedf6d/c3bc625b-en.pdf (Дата звернення: 30.08.2025).

5. Inter-American Development Bank. (2016). Public Investment for Sustainable Development in Chile: Building the National Investment System. Washington, DC: IDB Publications. URL: <https://publications.iadb.org/en/public-investment-sustainable-development-chile-building-national-investment-system> (Дата звернення: 30.08.2025).

6. Jay-Hyung Kim. (2012). The Republic of Korea: Public Investment Management Reform after the Financial Crisis. Washington, DC: World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/854771468321552827/pdf/933560R-EVISED000PUBLIC00Korea0Final.pdf> (Дата звернення: 30.08.2025).

7. European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy. (2015). Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects: Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014–2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2776/97516. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/cba_guide.pdf (Дата звернення: 30.08.2025).

8. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department. (2023). Rwanda: Technical Assistance Report – Public Investment Management Assessment (PIMA) and Climate-PIMA. IMF Staff Country Reports, 23/300. Washington, DC: IMF. DOI: 10.5089/9798400250743.002. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/07/31/Rwanda-Technical-Assistance-Report-Public-Investment-Management-AssessmentPIMA-and-Climate-537340> (Дата звернення: 30.08.2025).

9. International Monetary Fund. (n.d.). *Putting in place a single window system* — PIMA Country Report recommendation snippet for South Africa. URL: https://www.treasury.gov.za/comm_media/press/2025/South%20Africa%20-%202024%20-%20Article%20IV%20Consultation%20-%20Bundle.pdf (Дата звернення: 30.08.2025).

10. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department. (2017). Ireland: Technical Assistance Report – Public Investment Management Assessment (PIMA). IMF Staff Country Reports, 17/333. Washington, DC: IMF. DOI: 10.5089/9781484326657.002. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/11/10/Ireland-Technical-Assistance-Report-Public-Investment-Management-Assessment-45383> (Дата звернення: 30.08.2025).

11. OECD. (2019). *Effective Multi-level Public Investment: Implementing the Principles (Toolkit)*. Paris: OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/effective-multi-level-public-investment_c3bc625b-en.html (Дата звернення: 30.08.2025).

12. OECD. (2025). *Annual Update on OECD Standard-Setting*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/events/2025/06/mcm/MCM-2025-Annual-Update-on-OECD-Standard-Setting.pdf> (Дата звернення: 30.08.2025).

References

1. Kim, J.-H. Fallov, J.A. and Groom, S. (2020), *Public Investment Management Reference Guide*. International Development in Practice, World Bank, Washington, DC, available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/548751582775237521/pdf/Public-Investment-Management-Reference-Guide.pdf?utm_source=chatgpt.com (Accessed 30.08.2025).

2. International Monetary Fund (IMF) (2019), *Public Investment Management Assessment (PIMA): Strengthening Infrastructure Governance*,

International Monetary Fund, Washington, DC, available at: <https://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/pdf/PIMA.pdf> (Accessed 30.08.2025).

3. Belu Manescu, C. (2021), “Public Investment Management in the EU: Key Features and Practices”, European Economy Discussion Paper 154, European Commission, DG ECFIN, Brussels, available at: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/public-investment-management-eu-key-features-and-practices_en (Accessed 30.08.2025),

4. OECD. (2019), Effective Multi-Level Public Investment: Implementing the Recommendation on Effective Public Investment across Levels of Government, OECD Publishing, Paris, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/effective-multi-level-public-investment_4bcedf6d/c3bc625b-en.pdf (Accessed 30.08.2025).

5. Inter-American Development Bank. (2016), Public Investment for Sustainable Development in Chile: Building the National Investment System, IDB Publications, Washington, DC, available at: <https://publications.iadb.org/en/public-investment-sustainable-development-chile-building-national-investment-system> (Accessed 30.08.2025).

6. Jay-Hyung Kim. (2012), The Republic of Korea: Public Investment Management Reform after the Financial Crisis, World Bank, Washington, DC, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/854771468321552827/pdf/933560RSEVISED000PUBLIC00Korea0Final.pdf> (Accessed 30.08.2025).

7. European Commission, Directorate-General for Regional and Urban Policy. (2015), Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects: Economic appraisal tool for Cohesion Policy 2014–2020, Publications Office of the European Union, Luxembourg, available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/cba_guide.pdf (Accessed 30.08.2025). DOI: 10.2776/97516.

8. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department. (2023), Rwanda: Technical Assistance Report – Public Investment Management Assessment (PIMA) and Climate-PIMA. IMF Staff Country Reports, IMF, Washington, DC, available at: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/07/31/Rwanda-Technical-Assistance-Report-Public-Investment-Management-AssessmentPIMA-and-Climate-537340> (Accessed 30.08.2025). DOI: 10.5089/9798400250743.002.
9. International Monetary Fund. (2025), Putting in place a single window system — PIMA Country Report recommendation snippet for South Africa, available at: https://www.treasury.gov.za/comm_media/press/2025/South%20Africa%20-%202024%20-%20Article%20IV%20Consultation%20-%20Bundle.pdf (Accessed 30.08.2025)
10. International Monetary Fund. Fiscal Affairs Department. (2017), Ireland: Technical Assistance Report – Public Investment Management Assessment (PIMA), IMF Staff Country Reports, IMF, Washington, DC, available at: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2017/11/10/Ireland-Technical-Assistance-Report-Public-Investment-Management-Assessment-45383> (Accessed 30.08.2025). DOI: 10.5089/9781484326657.002.
11. OECD. (2019), Effective Multi-level Public Investment: Implementing the Principles (Toolkit), OECD Publishing, Paris, available at: https://www.oecd.org/en/publications/effective-multi-level-public-investment_c3bc625b-en.html (Accessed 30.08.2025).
12. OECD. (2025), Annual Update on OECD Standard-Setting, OECD Publishing, Paris, available at: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/events/2025/06/mcm/MCM-2025-Annual-Update-on-OECD-Standard-Setting.pdf> (Accessed 30.08.2025).

Стаття надійшла до редакції 08.09.2025 р.