

## PUBLIC ADMINISTRATION

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.5.2.39>

### SPECYFIKA PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO: ASPEKT TEORETYCZNO-METODOLOGICZNY

*Polina Lytvynovska*

*aspirant Katedry Administracji Publicznej i Planowania Przestrzennego  
Klasycznego Uniwersytetu Prywatnego (Zaporoże, Ukraina)*

*ORCID ID: 0000-0001-8641-7568*

*Lytvynovska@gmail.com*

**Adnotacja.** W artykule ujawniono teoretyczne i metodologiczne podstawy partnerstwa publiczno-prywatnego; nakreślono treść i istotę kluczowych pojęć: „interakcja”, „współpraca”, „partnerstwo publiczno-prywatne”; rozważono dyskusję naukową wokół tych kategorii. W badaniu naukowym wybrano następujące metody badawcze: ogólne naukowe, w szczególności abstrakcyjno-logiczne; metody analizy i syntezy; porównania; klasyfikacje; uogólnienie. Należy zauważyć, że partnerstwo publiczno-prywatne ma na celu współpracę i zbliżenie władzy i przedsiębiorczości w celu realizacji szerokiego zakresu usług publicznych. Określono korzyści partnerstwa publiczno-prywatnego dla państwa, struktur biznesowych, społeczeństwa. Podkreślono, że współpraca państwa i biznesu zapewnia możliwość wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego jako skutecznego mechanizmu efektywnego przewyciężenia pewnych kontrowersji w systemach innowacyjnych, które pojawiły się ostatnio i wciąż się pojawiają. Należy zauważyć, że partnerstwo publiczno-prywatne jest nowym zjawiskiem, które znajduje się w stanie stałego rozwoju i poprawy – dlatego zmienia się jego interpretacja, poszerza się zakres wizji funkcji i mechanizmów, nowe akcenty są aktualizowane w kontekście interakcji państwa i biznesu, które są aktywnie wdrażane w krajowych praktykach zarządzania.

**Słowa kluczowe:** biznes, współdziałanie, władza, państwo, partnerstwo publiczno-prywatne, przedsiębiorczość, współpraca, mechanizmy menedżerskie.

### SPECIFICS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

*Polina Litvinovska*

*Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Land Management  
Classical Private University (Zaporizhzhia, Ukraine)*

*ORCID ID: 0000-0001-8641-7568*

*Lytvynovska@gmail.com*

**Abstract.** The article reveals the theoretical and methodological principles of public-private partnership; the content and essence of key concepts are outlined: “interaction”, “cooperation”, “public-private partnership”; the scientific discussion around these categories is considered. The following are chosen as research methods in scientific intelligence general scientific, in particular, abstract-logical, method of analysis and synthesis, comparison, systematization, generalization. It is noted that the public-private partnership is aimed at cooperation and rapprochement of government and business in order to implement a wide range of public services.

The advantages of public-private partnership for the state, business structures, society are determined. Attention is drawn to the fact that cooperation between the state and business provides opportunities to use public-private partnerships as an effective mechanism for successfully overcoming certain contradictions in innovation systems that have emerged recently and continue to emerge. It is emphasized that public-private partnership is a new phenomenon that is in a state of permanent development and improvement – so its interpretations are changing, the range of vision of functions and mechanisms is expanding, new accents in the context of state-business interaction are being updated. management.

**Key words:** business, interaction, power, state, public-private partnership, entrepreneurship, cooperation, management mechanisms.

### СПЕЦИФІКА ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

*Полина Литвиновська*

*аспірант кафедри публічного управління та землеустрою  
Класичного приватного університету (Запоріжжя, Україна)*

*ORCID ID: 0000-0001-8641-7568*

*Lytvynovska@gmail.com*

**Анотація.** У статті розкрито теоретичні та методологічні засади державно-приватного партнерства; окреслено зміст і сутність таких ключових понять: «взаємодія», «співпраця», «державно-приватне партнерство»; розгляну-

то наукову дискусію навколо цих категорій. Методами дослідження в науковій розвідці обрано загальнонаукові, зокрема, абстрактно-логічний, метод аналізу та синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення. Зазначено, що державно-приватне партнерство спрямоване на співпрацю та зближення влади й підприємництва з метою реалізації широкого спектру суспільних послуг. Визначено переваги державно-приватного партнерства для держави, бізнесових структур, суспільства.

Звертається увага на те, що співпраця держави та бізнесу забезпечує можливості для використання державно-приватного партнерства як ефективного механізму для успішного подолання певних суперечностей в інноваційних системах, що виникли останнім часом і продовжують з'являтися. Наголошено на тому, що державно-приватне партнерство – нове явище, яке перебуває в стані перманентного розвитку та вдосконалення, тому змінюється його тлумачення, розширюється діапазон бачення функцій і механізмів, актуалізуються нові акценти в контексті взаємодії держави та бізнесу, які активно впроваджуються у вітчизняну практику управління.

**Ключові слова:** бізнес, взаємодія, влада, держава, державно-приватне партнерство, підприємництво, співпраця, управлінські механізми.

**Вступ.** Зміст і механізми державного управління змінюються, вдосконалюються під впливом суспільно-економічних трансформацій, що відбуваються в тій чи іншій країні. В сучасних умовах постійних викликів зростають і вимоги до управлінських функцій держави, в тому числі в плані безпеки; реалізації прав особистості на охорону здоров'я, освіти, розвиток; надання публічних послуг; будівництва й обслуговування інфраструктури, чим створюється значне навантаження на державний бюджет. Це зумовлює потребу в розробленні нових підходів до методології управлінської діяльності, пошуку оптимальних рішень щодо ефективного державного регулювання соціально-економічної сфери.

Потужні глобалізаційні процеси у світі, які зумовили значні трансформації в економічно-суспільному житті України, починаючи з кінця ХХ ст., стали своєрідним підґрунтям для виникнення нового явища в контексті управління – державно-приватного партнерства, що означає спрямування стратегічного вектору на співпрацю та зближення влади й підприємництва з метою реалізації широкого спектру суспільних послуг. Це підкреслює актуальність обраної теми.

**Основна частина.** На порубіжжі другого та третього тисячоліть у соціально-економічній сфері набрало широкого розмаху явище взаємодії органів державної влади та суб'єктів недержавного управління, зумовлене суспільною потребою. Воно характеризується соціальним значенням як на державному, так і на громадському рівнях.

**Метою статті** є розкриття теоретичних і методологічних засад державно-приватного партнерства; окреслення змісту і сутності таких ключових понять: «взаємодія», «співпраця», «державно-приватне партнерство»; розглянути наукову дискусію навколо цих категорій.

Методами дослідження в науковій розвідці обрано загально-наукові, зокрема, абстрактно-логічний, метод аналізу та синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення.

Як зауважує В. Круглов, метою підходів «нового публічного менеджменту» є партнерська взаємодія держави, приватного та громадського секторів, створення демократичних механізмів прийняття рішень, прозорість і підзвітність державних органів, передача окремих функцій держави приватним суб'єктам. У західній практиці воно називається «Public-Private Partnership» (PPP), а в Україні – «державно-приватне партнерство» (ДПП), що «передбачає розподіл відповідних ризиків у процесі реалізації проектів, має довгостроковий характер та умови, на основі яких реалізується співпраця сторін. У процесі виконання договірних зобов'язань суб'єкти господарювання вимушені вносити необхідні зміни, зумовлені впливом різних політичних, економічних чи соціальних чинників» (Круглов, 2019: 7).

В основу для державно-приватного партнерства в Україні покладено «виконання проектів із важливим суспільним значенням; наявність тривалих взаємозв'язків; проведення конкурсу по визначенню переможця проектів, проведення подальших переговорів та укладання договорів; здійснення приватними партнерами значних капіталовкладень в об'єкти партнерства; наявність права у приватного партнера вимагати від споживачів плату за надані послуги» (Дубок, 2014: 9).

Термін «державно-приватне партнерство» визначають як «особливу форму відносин влади та бізнесу, інститут взаємодії різних суб'єктів власності, які мають спільні цілі та рівноправний характер за видатками, ризиками та отриманими результатами» (Дегтяр, 2017: 112); як форму структурної співпраці державних і приватних партнерів у плануванні, будівництві та експлуатації інфраструктурних об'єктів, у яких вони поділяють або перерозподіляють ризики, витрати, вигоди, ресурси та відповідальність (Коппенджан, 2005: 136); як «інституціональний і організаційний альянс між державою та бізнесом з метою реалізації національних і міжнародних, масштабних і локальних, але завжди суспільно значущих проектів у широкому спектрі сфер діяльності» (Варнавський, 2005: 34); «ефективний механізм для розвитку соціальної сфери, де поєднуються інтереси суспільства та бізнесу, що дозволяє створювати у великому обсязі соціально значущі блага в умовах недостатнього фінансування їх виробництва з боку держави» (Дегтяр, 2017: 99).

У площині наукових досліджень і практичних розробок поняття «державно-приватне партнерство» має багато різних дефініцій:

– «система відносин між державним і приватним партнерами, які об'єднують власні ресурси та відповідним чином розподіляють ризики, відповідальність і винагороди (відшкодування) між сторонами для взаємовигідної співпраці на довгостроковій основі у створенні (відновленні) нових та/або модернізації (реконструкції) існуючих об'єктів, які потребують залучення інвестицій, та в користуванні (експлуатації) вказаними об'єктами» (Бондар, 2015: 31);

– «правовий механізм узгодження інтересів і забезпечення ефективної взаємодії держави і бізнесу, в результаті чого залучається на контрактній основі органами влади приватний сектор для якісного виконання завдань і суспільно важливих проектів і програм соціально-економічного розвитку територій, спрямованих на поліпшення якості життя та на досягнення цілей державного управління на взаємовигідних умовах компенсації витрат, поділу ризиків, зобов'язань, компетенцій» (Данченко, Захарін, Усенко, 2016: 93);

– «організаційне й інституціональне об'єднання держави та приватного бізнесу, що має на меті реалізацію соціально важливих планів на державному рівні або на окремих територіях» (Бачо, 2017: 322);

– форма взаємодії системи органів державної влади різного рівня ієрархії, суб'єктів підприємницької діяльності, іноземних суб'єктів господарювання, яка спрямовується на об'єднання ресурсів, технологій та управлінських навиків, розподіляючи ризики та відповідальність з метою досягнення спільних цілей (Брусильцева, 2015: 27);

– конструктивна взаємодія держави, приватного сектору, громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності (Павлюк, Павлюк, 2021: 17);

– юридично закріплена форма взаємодії між державою та приватним сектором щодо об'єктів державної власності, а також послуги, які надаються державними органами, установами й підприємствами з метою реалізації суспільно важливих проектів у широкому спектрі видів економічної діяльності (Варнавський, 2005: 14);

– механізм узгодження цілей і забезпечення балансу інтересів державного та приватного сектору в межах реалізації суспільно важливих проектів, результатом яких є взаємна вигода (Вдовенко, 2009: 170);

– «взаємовигідне співробітництво, яке поєднує зусилля держави, бізнесу та суспільства з метою реалізації їхніх інтересів для покращення різних складників соціальної сфери за рахунок забезпечення узгоджень інтересів всіх учасників» (Сідуняк, 2014: 65);

– середньострокове або довгострокове співробітництво між суспільним і приватним сектором, у межах якого відбувається вирішення політичних завдань на основі об'єднання досвіду й експертизи кількох секторів і поділу фінансових ризиків і вигоди (Коровін, 2006: 17);

– будь-які відносини (контрактні чи юридичні) між державними та приватними структурами, метою яких є поліпшення та/або розширення інфраструктурних послуг, крім контрактів по державному замовленню (Делмон, 2010: 11);

– «інституціональний та організаційний альянс держави та приватного бізнесу, що має на меті реалізацію суспільно необхідних проектів у різних сферах – від розвитку стратегічно важливих галузей економіки до надання суспільних послуг у масштабах країни чи її окремих територій» (Озерчук, 2013: 306–307).

Останнє у зазначеному переліку тлумачення конкретизують Т. Єфименко, К. Павлюк та Є. Черевиков, називаючи державно-приватне партнерство інституціональним та організаційним альянсом між державою і бізнесом, який формується, функціонує та розвивається за допомогою особливої системи соціально-економічних та організаційно-економічних відносин (Єфименко, Павлюк, Черевиков, 2012: 47).

З огляду на окреслену дискусію, можна вважати, що єдиного чіткого визначення державно-приватного партнерства не існує, оскільки, на наш погляд, це нове явище, яке перебуває в стані перманентного розвитку та вдосконалення, тому змінюється його тлумачення, розширюється діапазон бачення функцій і механізмів, актуалізуються нові акценти в контексті взаємодії держави та бізнесу. Внаслідок цього в наукових дослідженнях виникають нові трактування, поглиблюється їхнє змістове наповнення.

Наприклад, нам імпонують такі дефініції державно-приватного партнерства: «конструктивне співробітництво держави, приватного власника та громадянських інститутів в економічній, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільної діяльності, спрямоване на реалізацію суспільно важливих проектів, в яких домінує пріоритетність державних інтересів, її політичної підтримки, об'єднання ресурсів сторін, ефективного розподілу ризиків між ними, рівноправності та прозорості відносин, що забезпечить розвиток суспільства» (Павлюк, 2010: 11); «інститут довгострокових взаємовідносин і взаємодії фінансово-інвестиційних, організаційних, управлінських та інтелектуальних ресурсів органів державної влади та приватних партнерів, які оформлюються у вигляді договору, передбачають реалізацію і сумісне фінансування проектів на довгостроковій основі та розподіл ризиків, відповідальності і винагород з метою підвищення ефективності та якості виробництва суспільних благ, забезпечення поступального розвитку суспільства» (Стоян, 2015: 124).

Загалом державно-приватне партнерство в сучасних умовах соціально-економічного розвитку України є альтернативного приватизаційним заходам. Метою державно-приватного партнерства є досягнення найоптимальнішого використання державних коштів за рахунок ефективного управління. Учена М. Циганкова підкреслює «унікальність механізму державно-приватного партнерства, який дозволяє реалізовувати інвестиційні проекти без використання фінансових пільг» (Циганкова, 2006: 102).

Сутність державно-приватного партнерства полягає в системі соціально-економічних відносин, які виникають між державним і приватним секторами економіки (Сайфуллін, 2012: 311); в «організації інституціонального альянсу у формі середньо- та довгострокової взаємодії держави та бізнесу, який створюється для реалізації соціальних, економічних, виробничих, тобто суспільно значущих, проектів на взаємовигідних умовах (Пакулін, Ципкін, Пакуліна, 2017: 410); у «відносинах між державою та приватним бізнесом щодо перерозподілу традиційних державних функцій (розвиток інфраструктури загального користування та надання пов'язаних із нею послуг) на користь приватного партнера з відповідними перерозподілом ризиків і відповідальностей між сторонами» (Шилепницький, 2015: 95).



У державно-приватному партнерстві поєднуються ресурс і потенціал суб'єктів господарювання – держави у формі його власності та приватного власника у вигляді підприємницьких принципів господарювання, менеджменту, інвестицій та інновацій (Варнавський, 2010: 39). Англійський дослідник Г. Едковіц наголошує на значенні формування нового інституціонального середовища як передумови мотивації приватного сектора до участі в державно-приватному партнерстві (Едковіц, 2008: 107).

Учені (Канова, 2011: 149; Павлюк, 2010: 17) виокремлюють характерні риси державно-приватного партнерства: 1) закріплення взаємодії сторін (держави і бізнесу) на офіційній, юридичній основі; 2) сторони державно-приватного партнерства: з одного боку – держава (представлена органами державної або муніципальної влади), з іншого – приватний бізнес (в особі виконавця та постачальника ресурсів); 3) мета державно-приватного партнерства – реалізація суспільно-важливих проектів і програм у масштабах всієї країни чи окремих регіонів; 4) чітка суспільна спрямованість державно-приватного партнерства; 5) рівноправний характер і довгострокова перспектива взаємодії сторін; 6) об'єднання ресурсів і вкладів у процесі співпраці сторін; 7) рівний розподіл між сторонами (в заздалегідь визначених пропорціях) фінансових ризиків, затрат і результатів співпраці; 8) поєднання ресурсів державного та підприємницького секторів для досягнення спільної мети; 9) підвищення ефективності діяльності державного сектора завдяки залученню до взаємодії приватного партнера; 10) спрямованість на реалізацію спільних завдань та інтересів держави й підприємницького сектору тощо.

Однією з визначальних ознак державно-приватного партнерства є внесення приватним партнером інвестицій в об'єкти партнерства із джерел, не заборонених законодавством, що закріплено Законом України «Про державно-приватне партнерство». Через співпрацю держави та бізнесу виявляється управлінський потенціал і технологічний рівень приватного сектору в державному на засадах партнерства, внаслідок чого підвищується рівень надання суспільних послуг громадянам.

Загалом партнерство трактується як «форма організації підприємства, заснована на об'єднанні майна кількох осіб (співвласників створеного підприємства), для подальшого спільного управління виробництвом і власністю, розподілу прибутку та спільної відповідальності за власними зобов'язаннями» (Мочерний, 2001: 491).

За визначенням Міжнародної організації “Economic and social Commission of the United Nations for Asia and the Pacific”, державно-приватне партнерство – це співробітництво держави з приватним сектором для кількісного збільшення та якісного поліпшення надання інфраструктурних послуг. Партнери погоджуються щодо розділу відповідальності за реалізацію та/або експлуатацію й управління інфраструктурним проектом за допомогою юридичного зобов'язання у вигляді угоди шляхом використання іншого механізму. Таке співробітництво засноване на компетентності кожного партнера, що відповідає державним інтересам через розподіл ресурсів, ризиків, відповідальності та грошових винагород.

Загалом співпраця держави та бізнесу забезпечує можливості для використання державно-приватного партнерства як ефективного механізму для успішного подолання певних суперечностей в інноваційних системах, що виникли останнім часом і продовжують з'являтися.

**Висновки.** Розглянувши та проаналізувавши різні наукові погляди на теоретичні та методологічні аспекти поняття «державно-приватне партнерство», можна зробити висновок, що основними перевагами державно-приватного партнерства є:

- для держави (оптимізація структури державного управління; стимулювання розвитку інновацій, в тому числі через конкуренцію між інвесторами; підвищення ефективності управління інфраструктурою; оперативніша реалізація інфраструктурних проектів за рахунок залучення коштів приватного інвестора; зняття певного проекту з балансу держави і фінансування його за рахунок інвестора; заміна значних за обсягом попередніх капіталовкладень виплатою щорічних бюджетних внесків для підтримання інфраструктури, що полегшує фінансове навантаження на державний бюджет; максимальне використання вкладених коштів; концентрація інвестицій у проектах публічного сектора, що є ключовими для населення; запозичення державними структурами найефективніших практик управління власністю у приватного сектора; передача частини ризиків приватному сектору);

- для бізнесових структур (збільшення можливостей для отримання кредитів під проект як від вітчизняних, так і від іноземних фінансових організацій та установ на основі державних гарантій; підвищення статусу проекту завдяки державному сприянню та участі в ньому; доступ до закритих сфер економіки (транспорту, житлово-комунального господарства); посилення взаємодії бізнесу з органами влади (завдяки участі у проекті – можливість отримання ліцензій, висновків наглядових органів, дозволів); забезпечення позитивного іміджу компанії);

- для суспільства (створення атмосфери довіри та відкритості як передумови розвитку громадянського суспільства; зниження фінансового навантаження на платників податків; підвищення ефективності державних антикризових програм (стимулювання інвестиційного попиту, зростання кількості робочих місць, підтримка платоспроможного споживчого попиту); відповідність створених об'єктів вимогам санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних, архітектурних та інших норм, встановлених законодавством України; розвиток транспортної інфраструктури, спрямованої на безпеку на дорогах; поліпшення якості надання послуг населенню; формування позитивних зовнішніх економічних впливів за рахунок розвитку інфраструктури; зниження обсягів споживання паливно-енергетичних ресурсів; нарощування потенціалу впливу підприємств на розмір та якість людського капіталу підприємств, регіонів, територій).

Державно-приватне партнерство – явище хоча і нове, але воно активно впроваджується у вітчизняну практику управління, постійно змінюючись, удосконалюючись як за своїм змістом і сутністю, так і за механізмами та способами реалізації такої взаємодії органів державної влади й бізнесових структур.

#### Список використаних джерел:

1. Бачо Р.Й. Інституційні аспекти впровадження державно-приватного партнерства на ринках небанківських фінансових послуг України. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 33. С. 321–332.
2. Бондар Н.М. Сутність механізму державно-приватного партнерства та його місце у підтримці розвитку туризму в Україні. *Економіка та управління на транспорті*. 2015. Вип. 1. С. 30–34.
3. Брусільцева Г.М. Аналіз тенденцій розвитку державно-приватного партнерства в туристичній галузі України. *Європейські перспективи*. 2015. Вип. 6. С. 26–31.
4. Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство в недвижимости: что это такое? *Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование* : электрон. журн. 2009. № 4(41). URL: [http://dpr.ru/journal/journal\\_39\\_14.htm](http://dpr.ru/journal/journal_39_14.htm).
5. Варнавский В.Г. Мировой кризис и рынок инфраструктурных проектов. *Мировая экономика и международные отношения*. 2010. № 1. С. 30–42.
6. Варнавский В. Партнерство государства и частного сектора. Москва : Наука, 2005. 260 с.
7. Вдовенко Ю.С. Інструментарій приватно-державного партнерства в місцевому соціально-економічному розвитку. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. Вип. 3. С. 167–172.
8. Государственно-частное партнерство в научно-инновационной сфере : монография / под ред. А.К. Казанцева, Д.А. Рубальтера. Москва, 2011. 330 с.
9. Дегтяр О.А. Державно-приватне партнерство у розвитку соціальної інфраструктури в умовах розбудови громадянського суспільства. *Економіка та держава*. 2014. № 1. С. 98–101.
10. Дегтяр О.А. Особливості застосування технологій державно-приватного партнерства в управлінні інноваційними проектами. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2017. Вип. 1. С. 105–113.
11. Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре : практическое руководство для органов государственной власти. *Консультативный офис по участию частного сектора в инфраструктуре (PPIAF)*. 2010. URL: [http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/les/publication/Jeff%20Delmon\\_PPP\\_russian.pdf](http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/les/publication/Jeff%20Delmon_PPP_russian.pdf).
12. Державно-приватне партнерство в системі регулювання економіки : монографія / [Єфименко Т.І., Черевиков Є.Л., Павлюк К.В. та ін.]; за заг. ред. чл.-кор. НАНУ Т.І. Єфименко; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. Київ, 2012. 372 с.
13. Дубок І.П. Історичний досвід державно-приватного партнерства. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 4–11.
14. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 2 / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ, 2001. 848 с.
15. Захарін С.В., Данченко Л.Г., Усенко Ю.В. Державно-приватне партнерство як перспективний інструмент реалізації інтеграційної стратегії розвитку підприємства (на прикладі сфери туризму і курортів). *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 29(1). С. 89–97.
16. Канова О.А. Основні аспекти державно-приватного партнерства. *Управління розвитком*. 2011. №21(118). С. 147–150.
17. Коровин Е. Кредитный риск проектов частно-государственного партнерства и механизмы поддержки. *Федеральные инструменты поддержки инвесторов: выступление на круглом столе 10 октября 2006 года*. URL: [http://regionalistica.ru/project/investproject/fed\\_instr](http://regionalistica.ru/project/investproject/fed_instr).
18. Круглов В.В. Развитие державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Харків, 2019. 252 с.
19. Озерчук О.В. Державно-приватне партнерство та активізація інвестиційної діяльності в Україні. *Вісник Чернівецького державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 2. С. 306–315.
20. Павлюк К.В., Павлюк С.М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 10–19.
21. Пакулін С.Л., Ципкін Ю.А., Пакуліна А.А. Розвиток державно-приватного партнерства у регіоні в умовах уповільнення темпів глобалізації економіки. *Траєкторія науки*. 2017. Т. 3. № 1. С. 409–423.
22. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-17. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2404-17>.
23. Сайфуллин Р.И. Концепция государственно-частного партнерства в современной экономической системе (методологический подход). *Вектор науки ТГУ*. 2012. № 4(22). С. 311–314.
24. Сідуняк О.В. Державно-приватне партнерство у соціальній сфері: механізм узгодження інтересів держави, бізнесу і суспільства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 4. С. 61–67.
25. Стоян О.Ю. Державно-приватне партнерство у сфері відновлювальної енергетики України: особливості, тенденції, перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 2. С. 123–126.
26. Циганкова М.О. Ідентифікація інвестиційного партнерства держави та бізнесу. *Економіка і прогнозування*. 2006. № 2. С. 101–116.
27. Шилепницький П.І. Особливості ефективності використання державно-приватного партнерства в регіонах. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2015. Вип. 730-731. С. 95–102.
28. A guidebook on public-private partnership in infrastructure. *Economic and social Commission for Asia and the Pacific*. Bangkok : UNESCAP, 2011. 76 p. URL: [http://www.unescap.org/ttdw/common/TPT/PPP/text/ppp\\_guidebook.pdf](http://www.unescap.org/ttdw/common/TPT/PPP/text/ppp_guidebook.pdf).

29. Koppenjan J.F. (2005). The formation of public-private partnerships: Lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public Administration*, № 83(1), p. 135–157.
30. Etzkowitz Henry The triple helix: university-industry-government innovation in action. New-York; London : Routledge, 2008. 164 p.
31. Panayides P.M., Parola F., Lam J.S. (2015). The Effect of Institutional Factors on Public-Private Partnership Success In Ports. *Transportation Research Part A Policy & Practice*, № 71(71), p. 110–127.

#### References:

1. Bacho R.Y. (2017). Instytutsiini aspekty vprovadzhennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva na ryinkakh nebankivskykh finansovykh posluh Ukrainy [Institutional aspects of introduction of public-private partnership in the markets of non-banking financial services of Ukraine]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vyp. 33, p. 321–332 [in Ukrainian].
2. Bondar N.M. (2015). Sutnist mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstva ta yoho mistse u pidtrymtsi rozvytku turyzmu v Ukraini [The essence of the mechanism of public-private partnership and its place in supporting the development of tourism in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*, vyp. 1, p. 30–34 [in Ukrainian].
3. Brusiltseva H.M. (2015). Analiz tendentsii rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v turystychnii haluzi Ukrainy [Analysis of trends in public-private partnership in the tourism industry of Ukraine]. *Yevropeiski perspektyvy*, vyp. 6, p. 26–31 [in Ukrainian].
4. Varnavskii V.G. (2009). Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v nedvizhimosti chto eto takoe? [Public-private partnership in real estate what is it?]. *Nedvizhimost i investitsii. Pravovoe regulirovanie : elektron. Zhurn*, № 4(41). URL: [http://dpr.ru/journal/journal\\_39\\_14.htm](http://dpr.ru/journal/journal_39_14.htm) [in Russian].
5. Varnavskii V.G. (2010). Mirovoi krizis i rynek infrastrukturykh proektov [The global crisis and the market for infrastructure projects]. *Mirovaia ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniia*, № 1, p. 30–42 [in Russian].
6. Varnavskii V. (2005). Partnerstvo gosudarstva i chastnogo sektora [Public-private partnership]. Moskva : Nauka. 260 p. [in Russian].
7. Vdovenko Y.S. (2009). Tools of public-private partnership in local socio-economic development [Tools of public-private partnership in local socio-economic development]. *Theory and practice of public administration : collection of scientific works*. Kharkiv : HarRI NAPA Publishing House “Master”, vyp. 3, p. 167–172 [in Ukrainian].
8. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v nauchno-innovatsionnoi sfere : monografiia [Public-private partnership in the scientific and innovative sphere] / pod red. A.K. Kazantseva, D.A. Rubvaltera. Moskva, 2011. 330 p. [in Russian].
9. Diehtiar O.A. (2014). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u rozvytku sotsialnoi infrastruktury v umovakh rozbudovy hromadianskoho suspilstva [Public-private partnership in the development of social infrastructure in the context of civil society development]. *Ekonomika ta derzhava*, 2014, vyp. 1, p. 98–101 [in Ukrainian].
10. Diehtiar O.A. (2017). Osoblyvosti zastosuvannia tekhnologii derzhavno-pryvatnoho partnerstva v upravlinni innovatsiinymy proektamy [Features of application of public-private partnership technologies in management of innovative projects]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu tsyvilnogo zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vyp. 1, p. 105–113 [in Ukrainian].
11. Delmon Dzh. (2010). Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v infrastrukture : prakticheskoe rukovodstvo dlia organov gosudarstvennoi vlasti. Konsultativnyi ofis po uchastiiu chastnogo sektora v infrastrukture (PPIAF). URL: [http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/les/publication/Jeff%20Delmon\\_PPP\\_russian.pdf](http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/les/publication/Jeff%20Delmon_PPP_russian.pdf) [in Russian].
12. Iefymenko T.I., Che revykov Ye.L., Pavliuk K.V. (2012). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v systemi rehuliuвання ekonomiky [Public-private partnership in the system of economic regulation] : monografiia. Kyiv, 372 p. [in Ukrainian].
13. Dubok I.P. (2014). Istorychnyi dosvid derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Historical experience of public-private partnership]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, № 2, p. 4–11 [in Ukrainian].
14. Ekonomichna entsyklopediia [Economic encyclopedia]: u 3 t. T. 2 / redkol.: S.V. Mochernyi (vidp. red.) ta in. Kyiv, 2001, 848 p. [in Ukrainian].
15. Zakharin S.V., Danchenko L.H., Usenko Yu.V. (2016). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak perspektyvnyi instrument realizatsii intehtratsiinoi stratehii rozvytku pidpriemstva (na prykladi sfery turyzmu i kurortiv) [Public-private partnership as a promising tool for implementing the integration strategy of enterprise development (on the example of tourism and resorts)]. *Ekonomichni visnyk universytetu*, Vyp. 29 (1), p. 89–97 [in Ukrainian].
16. Kanova O.A. (2011). Osnovni aspekty derzhavno-pryvatnoho partnerstva. Upravlinnia rozvytkom [The main aspects of public-private partnership], № 21 (118), p. 147–150 [in Ukrainian].
17. Korovin E. (2006). Kreditnyi risk proektov chastno-gosudarstvennogo partnerstva i mekhanizmy podderzhki [Credit risk of public-private partnership projects and support mechanisms]. *Federalnye instrumenty podderzhki investorov : vystuplenie na kruglom stole 10 oktiabria 2006 g.* URL: [http://regionalistica.ru/project/investproject/fed\\_instr](http://regionalistica.ru/project/investproject/fed_instr) [in Russian].
18. Kruhlov V.V. (2019). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini: mekhanizmy derzhavnogo rehuliuвання [Development of public-private partnership in Ukraine: mechanisms of state regulation] : monografiia. Kharkiv, 252 p. [in Ukrainian].
19. Ozerchuk O.V. (2013). Derzhavno-pryvatne partnerstvo ta aktyvizatsiia investytsiinoi diialnosti v Ukraini [Public-private partnership and intensification of investment activity in Ukraine]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, № 2, p. 306–315 [in Ukrainian].
20. Pavliuk K.V., Pavliuk S.M. (2010). Sutnist i rol derzhavno-pryvatnoho partnerstva v sotsialno-ekonomichnomu rozvytku derzhavy [The essence and role of public-private partnership in the socio-economic development of the state]. *Naukovi pratsi KNTU. Ekonomichni nauky*, vyp. 17, p. 10–19 [in Ukrainian].



21. Pakulin S.L., Tsyppin Yu.A., Pakulina A.A. (2017). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rehioni v umovakh upovilnennia tempiv hlobalizatsii ekonomiky [Development of public-private partnership in the region in the conditions of slowing down of economic globalization]. *Traektorii nauky*, T. 3. № 1, p. 409–423 [in Ukrainian].
22. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [About public-private partnership] : Zakon Ukrainy vid 01.07.2010 № 2404-17. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2404-17> [in Ukrainian].
23. Saifullin R.I. (2012). Kontsepciiia gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sovremennoi ekonomicheskoi sisteme (metodologicheskii podkhod) [The concept of public-private partnership in the modern economic system (methodological approach)]. *Vektor nauki TGU*, № 4(22), p. 311–314 [in Russian].
24. Siduniak O.V. (2014). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sotsialnii sferi: mekhanizm uzghodzhennia interesiv derzhavy, biznesu i suspilstva [Public-private partnership in the social sphere: a mechanism for reconciling the interests of the state, business and society]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*, vyp. 4, p. 61–67 [in Ukrainian].
25. Stoian O.Yu. (2015). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi vidnovliuvalnoi enerhetyky Ukrainy: osoblyvosti, tendentsii, perspektyvy rozvytku [Public-private partnership in the field of renewable energy of Ukraine: features, tendencies, prospects of development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 2, p. 123–126 [in Ukrainian].
26. Tsyhankova M.O. (2006). Identyfikatsiia investytsiinoho partnerstva derzhavy ta biznesu [Identification of investment partnership between the state and business]. *Ekonomika i prohnnozuvannia*, № 2, p. 101–116 [in Ukrainian].
27. Shylepnytskyi P.I. (2015). Osoblyvosti efektyvnosti vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rehionakh [Features of efficiency of use of public-private partnership in regions]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika*, vyp. 730–731, p. 95–102 [in Ukrainian].
28. A guidebook on public-private partnership in infrastructure. *Economic and social Commission for Asia and the Pacific*. Bangkok : UNESCAP, 2011. 76 p. URL: [http://www.unescap.org/ttdw/common/TPT/PPP/text/ppp\\_guidebook.pdf](http://www.unescap.org/ttdw/common/TPT/PPP/text/ppp_guidebook.pdf).
29. Koppenjan J.F. (2005). The formation of public-private partnerships: Lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public Administration*, № 83(1), p. 135–157.
30. Etzkowitz Henry. *The triple helix: university-industry-government innovation in action*. New-York; London : Routledge, 2008. 164 p.
31. Panayides P.M., Parola F., Lam J.S. (2015). The Effect of Institutional Factors on Public-Private Partnership Success in Ports. *Transportation Research Part A Policy & Practice*, № 71(71), p. 110–127.

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.5.2.40>

## OCENA URZĘDNIKÓW PAŃSTWOWYCH JAKO WAŻNY CZYNNIK POPRAWY EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA SŁUŻBY PUBLICZNEJ

**Alina Oliinyk**

*aspirant Katedry Administracji Publicznej i Administracji Celnej*

*Uniwersytetu Sprawy Celnej i Finansów (Dniepr, Ukraina)*

ORCID ID: 0000-0003-0294-1237

*Oliinyk@gmail.com*

**Adnotacja.** Artykuł poświęcono określeniu oceny urzędników państwowych jako jednego z głównych czynników poprawy efektywności i skuteczności funkcjonowania instytucji służby publicznej. Ustalono, że kwestie oceny działań urzędników państwowych są przedmiotem badań w różnych gałęziach nauk, w szczególności w prawie administracyjnym, teorii administracji publicznej, zarządzaniu, socjologii i tym podobnych, zarówno w krajowej przestrzeni naukowej, jak i poza nią. Ustalono, że odbywanie służby publicznej nie jest możliwe bez okresowej oceny działalności urzędnika państwowego.

Konkretne wyniki pracy każdego organu państwowego zależą od skuteczności oceny działalności urzędnika państwowego. Dlatego jedną z istotnych dźwigni w zakresie poprawy służby publicznej jest ocena jako niezbędnego narzędzia poprawy jej funkcjonowania i stworzenie skutecznej procedury określania wyników działań urzędników państwowych.

Procedury oceny działań pracowników państwowych są niezbędne równo do wyboru rozmieszczenia kadr i awansu pracowników państwowych, jak i do wykonywania swoich uprawnień w środowisku zewnętrznym.

Obiektywnym kryterium oceny działań urzędnika państwowego jest istnienie pewnych kryteriów, na które pracownik państwowy powinien kierować się w celu awansu zawodowego, rozwoju kariery i tym podobnych, a zatem działania oceniające powinny być ukierunkowane na poprawę wydajności, skuteczności i jakości instytucji służby publicznej. Ustanowienie systemu obiektywnej oceny działań urzędników państwowych warunkuje zatem stworzenie jasno określonych kryteriów i form takiej oceny, które są ważnymi wymogami ewaluacyjnymi dotyczącymi działalności urzędnika państwowego.

Udowodniono, że jedną z istotnych dźwigni w doskonaleniu służby publicznej jest ocena jako niezbędnego narzędzia poprawy jej funkcjonowania i stworzenie skutecznej procedury określania wyników działań urzędników państwowych. Problematyczne zagadnienia to niedostatecznie rozwinięte zlecenie o ocenę organów władzy publicznej; zastąpienie terminu „ocena” terminami „kontrola”, „monitorowanie”, „audyt”; niewystarczające umiejętności w zakresie oceny.

**Słowa kluczowe:** służba publiczna, urzędnicy państwowi, polityka personalna, władze, ocena, profesjonalizm.