

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Розвиток державно-приватного партнерства в Україні

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент 2 курсу 12-251М групи

Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Освітньо-професійної (наукової)
програми Публічне управління та
адміністрування

Діяментович Дмитро Геннадійович

Керівник: д.е.н., проф. Соловійов А.І.

Рецензент: д.е.н., проф. Мохненко А.І.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОРУ ЕВОЛЮЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	6
1.1 Еволюція основних концепцій публічного управління як відображення етапів його генезису.....	6
1.2 Протиріччя публічного управління та особливості їх вирішення.....	10
1.3 Індикатори якості сучасного управління становленням державно-приватного партнерства.....	17
РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ГЕНЕЗИСУ І ЕВОЛЮЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ.....	22
2.1 Економічна природа, моделі і форми державно-приватного партнерства.....	22
2.2 Узагальнення міжнародного досвіду та вітчизняної практики формування і розвитку публічного управління системою державно-приватного партнерства.....	26
2.3 Функціональна дієвість публічного управління як фактора розвитку державно-приватного партнерства.....	33
РОЗДІЛ 3 ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	36
3.1 Форсайт як інноваційний інструмент публічного управління розвитком української системи державно-приватного партнерства.....	36
3.2 Пропозиції для розробки Дорожньої карти - перспективний засіб інституційного апарату розвитку системи державно-приватного партнерства в Україні.....	38
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Світова фінансова криза 2008 року показала, що однією з її причин стало загострення основного протиріччя системи управління між об'єктивною необхідністю посилення його публічного характеру і зростаючим рівнем відчуження об'єктів управління від суб'єктів прийняття управлінських рішень. Головним механізмом її розв'язання виступає створення ефективної системи публічного управління, стрижневим елементом і адекватної інституційно-структурної формою об'єктної визначеності якої є ефективне державно-приватне партнерство (ДПП).

В економічній науці початку XXI століття дослідження вищевказаної проблеми набуває особливої актуальності і значущості, оскільки відкриваються шляхи формування сучасної парадигми публічного управління, обумовленої зміненими реаліями в сфері економічних відносин публічної влади, громадянського суспільства та бізнес-середовища. У структурі цих відносин, і як наслідок, в системі публічного управління відбуваються зміни, продиктовані необхідністю вироблення нових прозорих дій держави, що сприяють посиленню публічного характеру управління.

У зв'язку з цим сьогодні назріла необхідність трансформації сформованої системи управління в якісно нову модель публічного управління, що ґрунтується на інтересах і потребах представників громадянського суспільства в цілому і підприємництва зокрема. Одним з ефективних механізмів реалізації нової моделі суспільного управління і адекватним його економічної природи об'єктом виступає державно-приватне партнерство. Необхідність у вивченні діалектики причинно-наслідкових переходів в системі зв'язків публічного управління та державно-приватного партнерства при аналізі суті вищевказаних трансформацій обумовлює і актуальність використання сучасного методу форсайта та «дорожнє

картування», що забезпечує узгодження цільових переваг держави, громадянського суспільства і суб'єктів підприємництва.

Мета магістерської роботи складається в розробці проекту «Дорожньої карти розвитку державно-приватного партнерства», на основі комплексного дослідження взаємообумовленості процесів еволюції вітчизняної системи публічного управління і розвитку системи ДПП.

Завдання: систематизувати наукові підходи вітчизняних і зарубіжних вчених щодо теоретико-методологічних основ публічного управління, дослідити систему протиріч публічного характеру управління і виробити механізм їх вирішення, дослідити економічну природу, форми і моделі державно-приватного партнерства, уточнивши його поняття, виявити взаємозв'язок розвитку системи публічного управління та державно-приватного партнерства, проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід застосування технології форсайта і запропонувати її як інструмент публічного управління розвитком системи державно-приватного партнерства, розробити дорожню карту як засіб публічного управління розвитком вітчизняної системи державно-приватного партнерства.

Предметом дослідження є прямі і зворотні зв'язки в системі взаємодії вітчизняного публічного управління та державно-приватного партнерства

Об'єктом дослідження є виступають різні форми державно-приватного партнерства як об'єкт з позиції діалектики причинно-наслідкових переходів.

Методи дослідження. Для дослідження даної теми було використано такі методи: аналіз системи прийняття управлінських рішень, , узагальнення матеріалу.

Джерела дослідження. Для дослідження теми магістерської роботи ми використовували законодавчу базу України, статистичні дані становища сільських населених пунктів, довідник установ щодо діяльності на території сільської ради, наукові конференції, інтернет-ресурси.

Наукова новизна полягає в розробці концептуальної моделі і апарату взаємодії системи публічного управління та інституту державно-приватного партнерства в Україні.

Практичне та науково-пізнавальне значення сформульовані пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності органів публічного управління в процесі використання ДПП механізмів, а також при розробці та реалізації концепції розвитку інституту державно-приватного партнерства.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОРУ ЕВОЛЮЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

1.1 Еволюція основних концепцій публічного управління як відображення етапів його генезису

Термін «public management» увійшов в обіг близько 140 років тому, і сьогодні має різні варіанти перекладу: «публічне», «суспільне» управління і т. ін. У 70-ті роки ХХ століття публічне управління розглядалось в рамках «публічного адміністрування», в 80-ті - «публічної політики і менеджменту», а в 90-ті – теорії «керівництва» і «оновленого управління». У ХХІ столітті дані концепції знайшли своє продовження в підходах «бере участь» і «керівного» менеджменту. Перший підхід визначає «громадянина як клієнта, надаючи йому можливість вибирати між сектором громадським і приватним і шукати для себе кращу якість суспільних послуг», отже, відбувається трансформація органів публічного управління в організації подібні приватним структурам. А другий, акцентує увагу на тому, що органи публічної влади діють в політичному середовищі, отже, відповідають не перед клієнтами, а перед громадянами [8, С. 5].

Дослідницькі позиції вчених щодо суті «публічного управління» не знаходять уніфікованого тлумачення і єдності поглядів на цей рахунок. Одні, визначають громадське управління як вплив суб'єкта, що володіє публічною владою, на об'єкт з метою будь-яких суспільних інтересів. Інші, як нормотворчу, розпорядчу, контрольну, організаційну та іншу діяльність, що здійснюється на основі встановлених норм, правил і процедур. Треті, як управління суспільством разом з суспільством. Четверті, як управління складними сітьовими утвореннями, що складаються з безлічі акторів, таких як елементи загальнодержавного, регіонального, місцевого управління, груп інтересів, соціальних інститутів, приватних організацій.

Отже, під публічним управлінням слід розуміти транспарентний процес активної взаємодії трьох груп акторів - держави, представників громадянського суспільства і підприємництва - в ході прийняття і реалізації суспільно значимих рішень, актуальних проблем.

В порядку контраверсії з традиційним виділенням в дослідженні еволюції публічного управління трьох етапів, останній з яких триває по теперішній час, в даному дослідженні обґрунтована версія п'яти основних етапів, кожен з яких, так чи інакше, пов'язаний з пошуком нових моделей демократії, посиленням амбівалентні процесів, формуванням потреб в нових моделях, принципах публічного характеру управління і механізмах дозволу суспільно значущих проблем [15].

Перший етап (з 1880 по 1920 р) - публічне адміністрування.

Тривалість першого етапу дослідження публічного управління становить 40 років. Найбільш значущими представниками даного етапу є В. Вільсон, Ф. Дж. Гуднау, М. Вебер, А. Файоль та ін. Публічне управління (public governance) як окремий науковий і освітній напрямок вперше було досліджено В. Вільсоном. У своїх наукових дослідженнях він наполягав на тому, що між політичною наукою і наукою державного управління існують відмінності, незважаючи на те, що друга являє собою напрямок першої.

Механізм публічного управління влаштований таким чином, що «слово будь-якого з тих, хто наділений компетенцією і компетентністю, повноваженнями і відповідальністю, незалежно від того, чи є він міністром, мером або молодшим фахівцем канцелярії, володіє силою істинності процедури, встановлює універсальну, збиральну, публічну істину. Також слід зазначити, що в рамках першого етапу виникла і отримала розвиток адміністративна школа управління. Одна з основних цілей якої зводиться до створення універсальних принципів управління. Яскравий представник школи - автор теорії адміністрації та 14 основних принципів управління Анрі Файоля.

Автор розділив адміністрування на шість груп управлінських операцій: адміністративні, комерційні, фінансові, технічні та технологічні, облікові і охоронні. Основним предметом його дослідження була група адміністративних операцій, так як інші групи розглядалися як об'єкт впливу адміністративної функції.

Аналіз першого етапу розвитку публічного управління, показав, що в його основі лежить дослідження суперечності «політика / управління», аналіз якого дозволив виявити взаємозалежність розвитку політики і управління.

Другий етап (з 1920 по 1950 р) - теорія управління, яка регулює економічні відносини в просторі «прикордонних» контактів приватного і державного секторів. Тривалість другого етапу дослідження публічного управління становить 30 років. До представників даного етапу слід віднести Л. Урвіка, Л. Гулика, Г. Саймона, Д. Уалдо, Г. Лассуелла, М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу.

Д. Уалдо в роботі «Адміністративне держава» (1948) акцентував увагу, на те, що ідея поділу політики і управління прийшла в протиріччя з сучасним станом справ, при цьому підвищилася вплив уряду на процес формування політичного курсу та законотворчу ініціативу, а також розширилася сфера його компетенції. У зв'язку з цим «твердження, що політика і управління - це окремі і автономні структури або процеси, очевидно, помилкова»

Крім того слід зазначити, що в рамках даного етапу отримала розвиток «школа людських відносин», основними представниками якої є М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу. Дані вчені акцентували свою увагу на поведінці працюючих індивідів в організації [25].

На даному етапі була сформульована загальна теорія управління, яка існує в межах взаємодії приватного і державного секторів, досліджувалися принципи державного управління підприємництвом.

Третій етап (з 1950 по 1990 р) - публічна політика і менеджмент. В рамках даного етапу розвитку теорії публічного управління найбільший інтерес представляють роботи Л. Джонес, М.Кроз'є, Ч. Ліндбломом, У.

Нісканена, П. Окойн, Ф. Томпсона, Д. Трумена, К. Худа, Б. Барі, М. Оукшотт. В основі їх робіт лежить поведінковий підхід до державного адміністрування, що дозволяє пояснити реальне функціонування адміністративних служб через аналіз поведінки працюючих в них індивідів і груп. У своїх роботах дослідники даного етапу акцентували увагу на те, що фундаментом науки управління є досягнення сучасної соціальної психології і соціології. Відповідно до даної концепції виконавчі органи влади сприймаються як «виконавчі агентства», які надають громадські послуги.

В рамках даного етапу отримав розвиток поведінковий підхід, мета якого зводиться до розкриття можливості людини в управлінському процесі. Найбільш яскравим представником підходу є автор «теорії X і Y» Мак-Грегор.

Аналіз третього етапу показав тенденцію розширення підходів до дослідження концепції публічного управління, за допомогою соціально-психологічного і поведінкового підходів, а також впровадження ринкових засад в публічне управління.

Четвертий етап (з 1990 по 2000 г.) - концепція «оновленого (самовдосконалення) управління». Даний етап дослідження публічного управління тривав 10 років. До його представників слід віднести: Т. Геблера, Д. Осборна, П. Пластріка і ін. Учені займалися проблемами переосмислення державного управління на основі передумов бізнес-менеджменту.

Аналіз четвертого етапу дослідження публічного управління характеризують корінну трансформацію в розумінні цілей публічних органів влади, і переходом від мінімалістською до максималістської моделі держави, яке крім вирішення базових завдань бере на себе виконання безліч додаткових соціально-економічних функцій.

П'ятий етап (з 2000 по теперішній час) - концепція «ефективності публічного управління». Початок XXI століття ознаменоване початком п'ятого етапу в дослідженні публічного управління, який триває по теперішній час. Основними представниками є: Г. Бребант, М. Делягін, В.

Дьякова, Ж.-П. Жакки, М. Кастельс, М. Макфол, С. Наумов, В. Некрасов, Е. Охотський, О. Пферсманн, Л. Сморгунув, Л. Якобсон та ін. Особливої актуальності і соціальну значимість набувають питання, пов'язані з підвищенням ефективності діяльності органів публічного управління, з якістю надаваних державою послуг в контексті розвитку громадянського суспільства.

У зв'язку з цим дослідження даного етапу в основному пов'язані з вивченням комунікацій, зв'язків і взаємодій між представниками державних, приватних та громадських структур, оскільки саме в цій сфері приймаються суспільно значущі рішення і здійснюються управлінські функції, що сприяють підвищенню ефективності публічного управління.

В рамках сучасного етапу поняття ефективність, часто використовується в зв'язку з поняттям результативність, продуктивність, і ефективність функціонування. Стосовно до публічного управління, ефективність, як правило, пов'язується з досягненням органами публічної влади своїх цілей, повнотою і якістю виконання державою її основних функцій.

1.2 Протиріччя публічного управління та особливості їх вирішення

Сучасний етап розвитку публічного управління ознаменований зіткненням з проблемою загострення управлінських протиріч. У тлумачному словнику С. Ожегова, протиріччя трактується як взаємодія протиставлених і взаємозалежних сутностей як джерел саморуху і розвитку. У відповідності з визначенням, представленим у Великому енциклопедичному словнику, протиріччя є протилежність інтересів, наявність у чому-небудь умов, протилежних, що суперечать один одному» [21].

Для публічного управління також характерно виникнення різного роду протиріч. Публічне управління являє собою складну систему,

функціонування якої пов'язане з безліччю змінних, як внутрішніх, так і зовнішніх. Отже, громадське управління постійно балансує на межі між безліччю суперечностей, як основоположних, так і похідних від них. У даній роботі увагу акцентовано на одному основоположному суперечності і трьох похідних від нього.

Будь-яка влада передбачає асиметричність у взаєминах між тим, хто нею володіє і тим, хто їй підпорядковується: перший командує і керує, тоді як другий підпорядковується. На думку ряду українських вчених «крайня асиметричність у розподілі прав і обов'язків» сприяє «монополізації прийняття рішень», тобто виникнення ситуації, коли лише один або дуже мало хто суб'єктів приймають суспільно значущі управлінські рішення і проявляють ініціативу.

Основне протиріччя управління розвивається між авторитарно-бюрократичним і публічним характером управління. Порівняльна характеристика бюрократичного і публічного характеру управління представлена в таблиці 1.1.

Табл. 1.1

Порівняльна характеристика бюрократичного характеру управління та публічного характеру управління

Параметри порівняння	Бюрократичний характер управління	Публічний характер управління
Визначення	Система управління, яка здійснюється за допомогою апарату влади, відокремленого від суспільства, що стоїть над ним, що володіє специфічними функціями і привілеями	Система управління, яка здійснює управління громадянським суспільством, разом з цим суспільством
Надання послуг	Монополія з надання послуг	Конкуренція з надання послуг
Механізм	Бюрократія	Механізм ринку

Контроль	Бюрократичний	Громадський
Вирішення проблем	Орієнтована на рішення типових проблем відповідно до традиційно заданими алгоритмами	Запобігання проблем
Об'єкт вимірювання	Виміри витрат	Вимір результатів
Значення людини в моделі	Людина стоїть на заваді в діяльності	Людина виступає клієнтом, споживачем послуг
Відповідальність за вирішення соціально значущих проблем	Відповідальність держави; закономірне ускладнення вирішуваних завдань стимулює екстенсивне зростання адміністративного апарату при незначній модифікації відповідних алгоритмів вирішення управлінських завдань	Поділ відповідальності держави з зацікавленими громадськими та приватними структурами; групи, відповідальні за вирішення виникаючих завдань, формуються кожен раз по-новому, виходячи з їх завдань, складності та специфіки
Управлінські зв'язки	Жорсткі вертикальні зв'язки	Формується щільна мережа горизонтальних взаємодій
Управлінські алгоритми	Жорсткі регламентовані	Набувають гнучкість

Проведений аналіз дозволив виявити характерні риси публічного характеру управління: орієнтацію на задоволення публічних інтересів; широку сферу розсуду; ієрархічні відносини суб'єктів і відповідну субординацію правових актів і норм; переважання директивно-обов'язкових норм; нормативно-орієнтирів вплив; пряме застосування санкцій пов'язаних з обмеженнями використання ресурсів.

У зв'язку з цим, для посилення публічного характеру управління необхідна наявність інститутів, механізмів і процесів, за допомогою яких представники громадянського суспільства і підприємництва з найбільшим

інтересом будуть висловлювати свої інтереси, реалізуючи законні права та виконуючи свої обов'язки. Представництво інтересів в публічному управлінні, з точки зору інституалізації, являє собою механізм, за допомогою якого держава на практиці проводить політику залагодження різного роду конфліктів (індивідуальних, національних, територіальних, класових), зближення інтересів різних груп населення, створюючи тим самим умови для їх нормального співіснування.

Сучасна концепція публічного управління пов'язана зі зміненими реаліями в галузі економічних відносин публічної влади, громадянського суспільства та підприємництва. У структурі цих відносин, і як наслідок, в системі публічного управління відбуваються зміни, продиктовані необхідністю вироблення нових прозорих дій держави, що сприяють посиленню управлінського потенціалу. Представники громадянського суспільства і підприємництва є клієнтами публічної влади і виступають за прозорість і відкритість органів публічного управління, вимагаючи ефективності задоволення суспільних потреб.

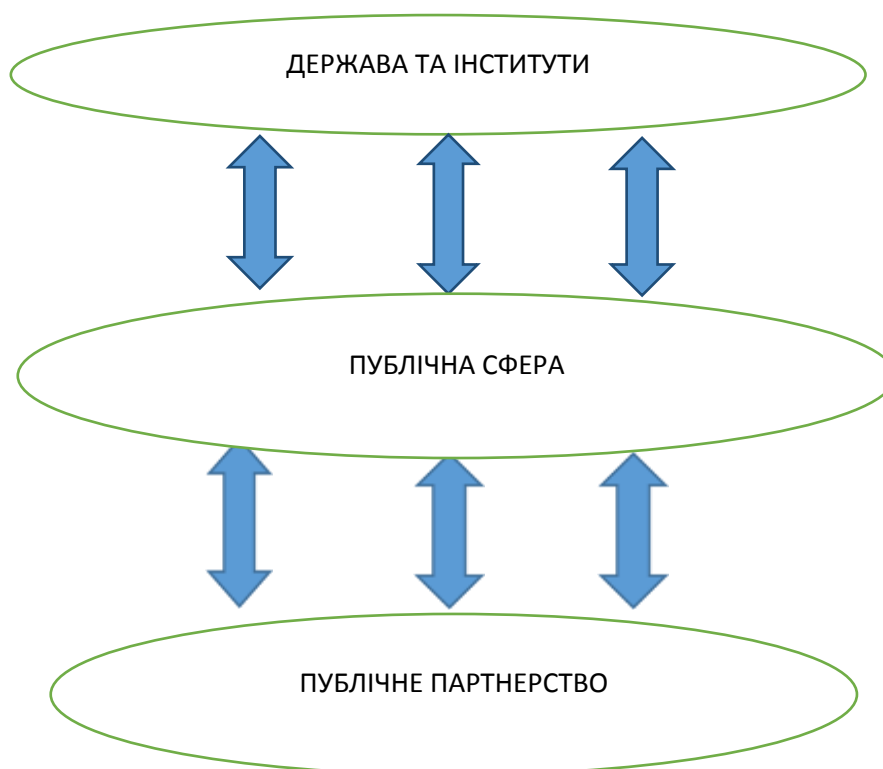
Обґрунтованість вимог до публічної влади і їх задоволення залежать від ступеня розвитку громадянського суспільства. Розвиток громадянського суспільства в свою чергу залежить від ступеня включення його представників в процес прийняття суспільно значущих рішень і розподілу відповідальності за них. Таким чином, управління приймає публічний характер.

Отже, слід виділити першу похідну протиріччя управління між потребою в справедливому дотриманні інтересів суб'єктів публічного управління і обумовленої нею необхідністю їх балансу, з одного боку, і реальною можливістю ефективного задоволення інтересів суб'єктів публічного управління та потреб їх об'єктів, з іншого.

Для суб'єкта та об'єкта публічного управління характерна наявність різних суперечливих інтересів, які в тій чи іншій мірі усвідомлюються і виражаються, приводячи їх до зіткнення за можливість брати участь в

процесі прийняття і реалізації суспільно значимих управлінських рішень. Тому, що виникають владні відносини, які складають основу публічного управління, можуть бути представлені на двох рівнях: на мікрорівні і макрорівні. Найбільший інтерес представляє - макрорівень, тобто публічна сфера держави.

Рис.1.1



На рис 1.1, стрілками, що йдуть зверху позначена державна політика, яка здійснюється органами публічної управління, а що йдуть знизу - групові інтереси і очікування, що задовольняються через публічне партнерство. Точки дотику інститутів влади, з одного боку, та інтересів і очікувань представників громадянського суспільства і підприємництва - з іншого, утворює публічну сферу. В даному випадку термін «публічна сфера» використовується «в контексті турботи про публіку», тобто для забезпечення представників громадянського суспільства і підприємництва суспільними благами [8, С. 25].

На сьогоднішній день, передбачається участь у публічному управлінні, за допомогою залучення до процесу прийняття та реалізації суспільно значимих управлінських рішень, тобто через посилення його публічного характеру.

На думку переважної більшості практиків управління, до процесу прийняття рішень слід залучати представників підприємництва та громадянського суспільства не тільки з метою посилення публічного характеру управління, а й з метою підвищення його якості.

Суспільно значущі управлінські рішення є результатом діяльності органів публічної влади, яка забезпечує збереження і / або поліпшення характеристик стану системи публічного управління. Вони можуть бути визначені як процес, в якому поставлена мета, сформульований ряд задач, виділені ресурси, закріплена відповідальність, передбачені виконавці.

Суспільно значиме рішення - це єдиний спосіб розумного примирення громадської думки і волі більшості. Такого роду рішення мають суспільною цінністю - цінністю, створюваною діяльністю органів публічного управління для суспільства за допомогою надання можливості участі в процесі їх прийняття, що в підсумку впливає на показники добробуту і ступеня задоволеності суспільства діяльністю суб'єкта публічного управління [39].

Як правило, виділяють три основних рівня прийняття таких рішень: політичний, адміністративний і макроекономічний.

На першому рівні, цілі держави зводяться до влади і груповий конкуренції і боротьбі за політичні позиції.

На другому, держава постає як сукупності певним чином ієрархізованих організацій, підкоряють свою діяльність певним цілям.

На третьому рівні - держава виступає як орган макроекономічного регулювання і управління, головними цілями якого є обслуговування населення та інтеграція суспільства як соціального цілого.

Особливість процесу прийняття суспільно значущих рішень і організації їх виконання, зводиться до того, що суб'єкт управління керується

непорушним принципом про «проектування» такого рішення на об'єкті управління, тобто на представників громадянського суспільства і підприємництва, зачіпати їх корінні інтереси і потреби. У цьому полягає принцип подвійного інформування, що передбачає що, органи публічного управління інформують представників громадянського суспільства і підприємництва про цілі розроблюваних планів, проектів, програм.

Другим похідним від основного протиріччя сучасного публічного управління є протиріччя між об'єктивним характером публічного управління і суб'єктивними способами його здійснення.

Дане протиріччя публічного управління викликано прагненням держави до стабільності при постійному розвитку. Іншими словами, статика і динаміка держави, як певної структури, розглядається в певній взаємодії. Його суть зводиться до визначення «динамічної нерівноваги» або «творчого хаосу», який передбачає, що зміна зовнішніх змінних діяльності органів публічного управління призводять до того, що минулий практичний досвід управління з його добре налагодженими стереотипами неодмінно повинні бути порушені. Держава, в особі органів публічного управління, в іншому випадку не зможе правильно відреагувати на ці зміни.

Третім похідним протиріччям управління, загострення якого відбувається в рамках становлення інформаційного суспільства, є протиріччя між імперативом інформаційної повноти, достовірності і транспарентності публічного управління, і розвитком «деформацій» (видозмін і спотворень) інформації, що знижують її достовірність і транспарентність. З одного боку, публічний характер управління передвважає інформаційну повноту, достовірність і транспарентність, а з іншого боку, проходячи свій шлях від верху до низу, за різними ступенями ієрархічної бюрократичної структури, інформація схильна до спотворення, що сприяє зниженню її достовірності та транспарентності [34].

Суть даного протиріччя зводиться до того, що органи публічного управління, в особі посадових осіб, зобов'язані давати представникам

громадянського суспільства і підприємництва правдиву, точну і ясну інформацію, але часто надходять зовсім іншим чином, залишаючись її монополістами. Також ця суперечність може бути застосовано до того, що як всередині органів публічного управління, так і між цими органами повинна також циркулювати повна і достовірна інформація. Але на практиці це відбувається не завжди, або з величезними тимчасовими затримками, в силу чого надходить інформація втрачає свою актуальність і значимість.

Дозволу виділених протиріч, на наш погляд, буде сприяти:

- впровадження проектного управління в діяльність органів публічного управління;
- впровадження системи громадського контролю в систему публічного управління;
- реалізація проекту «Відкритий уряд»;
- впровадження технології краудсорсингу;
- розвиток системи державно-приватного партнерства.

1.3 Індикатори якості сучасного управління становленням державно-приватного партнерства

Публічний характер управління має свої особливості, що впливають з того факту, що суб'єкт публічного управління має повноваження, похідними від публічної влади. Різні способи, засоби і методи застосування якої складають його суть. У зв'язку з цим, представляється можливим розглядати публічний характер управління в трьох взаємопов'язаних аспектах: структурному, функціональному, компетенційному. Компетенційний аспект (можливість примушувати) ніщо без структурного аспекту (органів публічного управління), який може отримати реальне втілення тільки при функціональному аспекті (здійснення діяльності органами публічного управління). Взнявши до уваги дані аспекти, можна констатувати, що

публічний характер управління має на увазі транспарентність публічного управління, відкритість інформації про діяльність органів публічної влади, звітність посадових осіб, розширення форм участі в процесі публічного управління представників підприємництва та громадянського суспільства. Під якістю публічного характеру управління слід розуміти ефективність прийнятих рішень по суспільно значущих питань і проблем [18, С. 55].

Якість публічного характеру управління передбачає поліпшення якості управління, за допомогою зменшення суспільних витрат і посилення відповідальності за «задоволення споживача». Тому ступінь якості залежить від рівня демократизації та прозорості діяльності органів публічної влади, який в свою чергу, залежить від захищеності політичних і економічних свобод, від участі громадян в прийнятті суспільно значущих рішень. Звідси впливає набір індикаторів, які можуть бути покладені в основу показника якості публічного характеру управління: ефективність роботи уряду; підзвітність органів управління; відкритість органів публічного управління та їх діяльності; чесність виборів; ступінь участі представників громадянського суспільства і підприємництва в процесі прийняття суспільно значущих управлінських рішень; ступеня залученості в процес публічного управління; суспільну довіру; Свобода слова; верховенство закону; можливість підприємництва; партнерство між суб'єктами громадянського суспільства, приватного підприємництва і держави.

Оцінка якості публічного характеру управління є необхідним і обов'язковим елементом розвитку органів публічної влади всіх рівнів. Процес оцінювання - це одночасно процес виявлення протиріччя між суб'єктивним і об'єктивним факторами управління. В силу того, що неможливо врахувати в цілях і стратегіях, проектах і планах всього різноманіття об'єктивних тенденцій і потреб, інтересів і запитів представників громадянського суспільства і підприємництва, а також передбачити вплив постійно мінливих ситуацій.

Оцінка якості публічного характеру управління створює передумову для системного моніторингу результативності публічного управління, прийняття рішень і заходів щодо подальшого вдосконалення публічного управління, а також для заохочення суб'єктів публічного управління, які досягли найкращих значень показників.

Інформація в сучасних умовах є єдиним видом ресурсів, який в ході історичного розвитку людства не тільки не виснажується, а постійно збільшується, вдосконалюється і, більш того, сприяє ефективному використанню інших ресурсів, а іноді і створює нові. В рамках системи публічного управління, інформація є сукупність відомостей про зміни, радилися в цій системі і навколишньому її середовищі, а також обмін інформацією між органами публічного управління та представниками громадянського суспільства, між органами публічної влади та суб'єктами приватного підприємництва [31].

Одним з напрямків становлення вітчизняного інформаційного суспільства є інформатизація органів публічного управління. У зв'язку з цим різні органи і відомства публічної влади створюють офіційні сайти, покликані підвищувати рівень інформованості громадян про політику влади, покращувати якість надання державних послуг, налагоджувати зв'язок між громадянським суспільством і владою, а також владою і підприємництвом.

Електронний уряд являє собою систему взаємодії органів публічної влади з населенням, засновану на широкому застосуванні сучасних інформаційних технологій, в тому числі мережі Інтернет, для підвищення доступності та якості державних послуг, скорочення термінів їх надання тощо Згідно з формулюванням SAGA (Німеччина), електронний уряд охоплює всі аспекти управлінських процесів (прийняття рішень), в тому числі процесів надання послуг в тій мірі, в якій ці процеси спираються на використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). У широкому трактуванні, електронний уряд - це найкращий уряд за своєю результативністю, високій якості сервісів, тісної взаємодії з населенням та

підприємництвом, яке робить упор на використання ІКТ для трансформації структури, операцій і, що ще більш важливо, культури публічного управління.

Тому, впровадження технологій електронного урядування дозволить: підвищити прозорість підготовки і прийняття рішень, законодавчих актів; значно спростити всі необхідні державні процедури для представників громадянського суспільства і підприємництва при наданні державних послуг, що помітно зменшить можливість корупційних дій; підвищити ефективність публічного управління. Іншими словами, електронний уряд можна представити як стратегію підвищення якості публічного характеру управління в умовах становлення інформаційного суспільства.

Офіційний сайт органу публічного управління виступає найбільш ефективним засобом доступу до офіційної інформації про діяльність публічної влади. Індекс відкритості сайтів органів публічного управління виступає першим індикатором зведеного показника якості публічного характеру управління. За змістом сайту можна судити про рівень інформаційної доступності кожного органу влади і держави в цілому; відкритості органів публічного управління в обслуговуванні споживачів; прозорості процесу прийняття суспільно значущих управлінських рішень і процедур, зворотного зв'язку; інтерактивності, тобто готовності і здатності своєчасного реагування на запити користувачів; ступеня впровадження клієнто-орієнтованого підходу в організації надання інформації та послуг за допомогою порталу [28].

Крім позитивних тенденцій в області відкритості офіційних сайтів органів публічної влади, слід констатувати і розвиток негативних тенденцій. Зокрема, недостатні темпи розвитку інфраструктури доступу населення до сайтів органів державної влади, крім цього в більшості випадків потрібно особисте звернення громадян до органів державної влади; локальний, відомчий характер впровадження засобів інформаційних технологій; недостатнє використання кращого досвіду впровадження інформаційних

технологій для підвищення ефективності державного управління; відсутність механізмів і технологій оперативного інформаційного взаємодії федеральних і регіональних інформаційних систем між собою і один з одним; відсутність автоматизованих процедур збору та обробки інформації, необхідної для планування і визначення цільових показників діяльності органів державної влади; низький рівень комп'ютерної грамотності державних і муніципальних службовців.

Таким чином, подолання негативних тенденцій сприятиме оперативному становленню вітчизняних інститутів публічного управління, переходу до нової якості суспільного характеру управління за рахунок забезпечення всіх суб'єктів системи управління своєчасною, повною і достовірною інформацією, дозволить поліпшити підготовку і прийняття рішень на всіх рівнях системи управління, а також підвищити ефективність соціального контролю за діяльністю органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ГЕНЕЗИСУ І ЕВОЛЮЦІЇ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

2.1 Економічна природа, моделі і форми державно-приватного партнерства

Сьогодні різного роду системні фінансові збої у вітчизняній і світовій економіці підсилюють необхідність вироблення нових форм публічного управління, які передбачають конструктивну взаємодію органів публічного управління та підприємництва. Однією з таких форм виступає державно-приватне партнерство (ДПП). Сучасному цивільному «суспільству потрібно дві складових змішаної системи - ринок і держава. Для ефективного функціонування сучасної економіки потрібні обидві ці половинки, - однією рукою аплодувати неможливо».

У зв'язку з цим, слід говорити про те, що сьогодні «лише розумна синергія невидимої руки ринку з видимою головою держави дає шанс для довгострокового економічного успіху» [30].

Історія виникнення інституту державно-приватного партнерства налічує не одне десятиліття. Причини його виникнення зводяться до пошуку ефективного інструменту дозволу ряду проблем, таких як: брак бюджетних коштів на розвиток ряду соціально значущих сфер економіки; неможливість приватизації підприємств цих сфер з урахуванням їх стратегічної, економічної та соціально-політичної значущості; а також зростання невдоволення суспільства якістю наданих державою послуг.

Крім того, державно-приватне партнерство виступає ефективним інструментом вирішення сучасних суперечностей публічного управління.

Концепція державно-приватного партнерства є певний напрям розвитку економічної системи, яке виходить з необхідності досягнення зростання рівня життя за рахунок розвитку конкурентоспроможності

національної економіки на базі партнерських відносин державного і приватного секторів, а також інститутів громадянського суспільства. Дана концепція багато в чому визначається природою держави, щодо якої в західній науковій літературі є дві основні. Згідно з однією - держава є інструмент здійснення гегемонії правлячого класу, згідно з другою - держава служить на користь всього общества¹⁰⁶. В рамках першого розуміння сутності держави ДПП є інструментом, який створений державою і відповідає інтересам домінуючого класу, а в рамках другого, ДПП - це механізм, що відображає інтереси широкого діапазону суспільних груп. Незважаючи на існування величезної кількості досліджень, організованих і здійснених різними дослідниками, агентствами з розвитку, органами публічної влади, діловими колами, до сих пір не сформульовано єдиного підходу до державно-приватного партнерства ні на державному, ні на місцевому рівні. У таблиці 2.1 представлений ряд найбільш поширених підходів до аналізу державно-приватного партнерства, які складають його концептуальну основу

Табл. 2.1

Підходи до аналізу державно-приватного партнерства

Широкий	в поняття ДПП входять будь-які форми відносин між державою, в особі органів публічного управління та приватним підприємництвом - від створення спільного підприємства до держзамовлень.
Односторонній	ДПП постає як інша назва однієї з правових конструкцій ДПП, наприклад, концесій, інші правові форми в нього не включаються.
Проектний європейський	ДПП являє собою певний тип відносин між державою і приватним інвестором на обговорених умовах, що діють обмежений

	період часу, з поділом ризиків, і як правило, для реалізації проектного фінансування в сфері інфраструктури або надання послуг.
Вузький	передбачає спосіб залучення відсутніх коштів для реалізації проекту (або від держави, або від приватного сектора).
Інституціональний	ДПП трактується як інститут, сукупність норм і правил, що регулюють спільну діяльність держави і приватного підприємництва.
Стратегічний	розглядає ДПП як «стратегію управління».
Економічний	ДПП трактується як частина економічних відносин між державою і приватним підприємством, які носять міжгалузевий характер і включають в себе стратегічне управління економікою країни, регіону, муніципалітету, а також тактичне - проектне управління.

З аналізу найбільш поширених визначень державно приватного партнерства, можна зробити наступний висновок: на думку одних вчених ключовий рисою ДПП є взаємодія; на думку інших - взаємовигідне співробітництво; треті роблять нахил на те, що під ДПП слід розуміти інституційний альянс, четверті - як угоду, п'яті - як сукупність суспільних відносин і т. ін.

Не дивлячись на різноманітність визначень, всі вони мають загальну тезу: ДПП трактується як двостороння взаємодія держави і приватного підприємництва. На нашу думку, під державно-приватним партнерством слід розуміти інституційно закріплену форму довгострокових взаємовигідних

відносин органів публічного управління та представників приватного підприємництва, що ґрунтується на реалізації спільних проектів, з метою вирішення завдань соціально-економічного розвитку, підвищення рівня доступності та якості публічних послуг, кінцевим одержувачем яких є громадянське суспільство [8, С. 5].

Слід зазначити, що в процесі партнерства відбувається консолідація сильних сторін партнерів. Так, для державного сектора, сильні сторони - збалансованість цілей для задоволення суспільних потреб, трудові та капітальні ресурси, правові повноваження, протекціоністська політика закупівель. Для приватного сектора - новітні технології, ефективність управління, ефективні виробничі потужності, підвищення кваліфікації персоналу, комплексне використання ресурсів.

Крім сильних сторін партнерів, важливим є питання визначення їх прав в партнерстві. На сьогоднішній день, існує кілька підходів до визначення прав учасників партнерства. Відповідно до одного підходу партнери рівноправні. Згідно з другим - домінуюче становище в партнерстві займає приватний підприємець, так як реалізація ДПП - проектів відбувається за рахунок його фінансових ресурсів. Згідно з третім підходом «рівноправність» державного і приватного партнерів, є мало коректними, оскільки рівноправність сторін у ДПП - проектах є небезумовний і трактується у вітчизняному законодавстві неоднозначно.

Таким чином, взаємовідносини органів публічного управління та приватного підприємництва характеризується специфічною розстановкою сил: держава первинно, так як має становищем суверена в порівнянні з приватним партнером. Домінуюче становище держави пояснюється наступним:

- згідно з українським законодавством саме держава відповідальна за організацію пропозиції проектів ДПП ринку;
- застосовувані до партнерських відносин загальнообов'язкові припущання встановлюють органи публічної влади;

- об'єктом партнерства виступає державна і муніципальна власність.

У відносинах партнерства партнери переслідують як внутрішні, так і зовнішні цілі. Так, внутрішніми цілями приватного партнера є - збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності, скорочення ризиків, а зовнішніми цілями - розширення зв'язків з державною адміністрацією, участь в місцевому розвитку та ін. Для публічного партнера внутрішні цілі зводяться до скорочення штату адміністрації, вилучення вигоди з знання ринку і ділових компетенцій приватних партнерів, а зовнішні - як правило, служать інтересам громадянського суспільства і припускають пошук нових шляхів для вкладення інвестицій вище того рівня, який міг би бути реалізований завдяки бюджету.

Таким чином, можна констатувати, що в процесі державно-приватного партнерства, через узгодження інтересів його учасників відбувається дозвіл одного з похідних суперечностей публічного управління між потребою в справедливому дотриманні інтересів суб'єктів публічного управління і обумовленої нею необхідністю їх балансу.

2.2 Узагальнення міжнародного досвіду та вітчизняної практики формування і розвитку публічного управління системою державно-приватного партнерства

Міжнародна практика застосування державно-приватного партнерства налічує безліч проектів, що реалізуються в різних сферах, проте, більшою популярністю користуються інфраструктурні проекти: будівництва доріг, інженерних комунікацій, систем утилізації відходів; надання інформаційних, комунальних і медичних послуг; зведення будівель і спортивних споруд і т. ін.

Відповідно до трактуванням Міжнародної фінансової корпорації (IFC, International Finance Corporation), ДПП являє собою відносини, використовуючи які приватний сектор забезпечує суспільство

інфраструктурними активами і інфраструктурними послугами, традиційно надаються державою [31].

Азіатський банк розвитку (Asian Development Bank) визначає ДПП як всілякі взаємини між державними і приватними суб'єктами в контексті інфраструктурних та інших послуг.

Економічна Комісія ООН в Європі (UNECE) визначає ДПП як контрактну угоду між публічним і приватними секторами в наданні публічних послуг та розвитку інфраструктури, яка передбачає об'єднання всього найкращого, що є в цих секторах: ресурсів приватного сектор і його кваліфікаційного потенціалу, а також потенціалу публічного сектора в економічному регулюванні та захисту громадських інтересів.

Також, ДПП можна трактувати, як механізм залучення інвестицій, в основі якого лежить інтеграція приватних інвестиційних ресурсів і державних ресурсів: перші спрямовані на розвиток певних виробництв, а другі - на розвиток різного роду інфраструктур, які підтримують створення цих виробництв. В процесі реалізації такого роду партнерства, державний сектор, поповнює арсенал ефективних методів господарювання, перекладаючи функції управління належить йому власністю на приватний сектор, який, в свою чергу, користуючись державними активами і гарантіями, привносить в виробництво організаційний досвід, знання, ноу-хау, здійснює інвестиції, мінімізує ризики підприємницької діяльності [39].

Сьогодні, державно-приватне партнерство є дуже популярним у багатьох країнах світу механізмом, що сприяє гармонійному розвитку економіки і гарантує захист інтересів різних верств громадянського суспільства. Всього в світі протягом останніх 30 років було реалізовано кілька тисяч великих ДПП - проектів. Як показує практика, вибір тієї чи іншої галузі для залучення інвестицій за допомогою ДПП залежить від рівня соціально-економічного розвитку країни. Так, Великобританія, Німеччина, Італія, Канада, США, Франція віддають пріоритет проектам в галузі охорони здоров'я та освіти.

В Австралії, Австрії, Бельгії, Данії, Ізраїлі, Ірландії, Іспанії, Португалії, Фінляндії на першому місці по використанню ДПП знаходиться галузь, пов'язана з будівництвом і реконструкцією автодоріг. У Болгарії, Угорщини, Латвії, Польщі, Румунії, Україні, Хорватії, Чехії лідируючі позиції займають - автодороги, будівництво мостів і тунелів, аеропортів, легкого наземного метро.

У Бразилії, Гонконгу, Індії, Мексиці, Об'єднаних Арабських Еміратах, Саудівської Аравії, Чилі - автодороги, аеропорти, в'язниці та водо очисні споруди.

Для конкретизації дослідження, ми зупинилися на аналізі чотирьох ефективно реалізуються інфраструктурних проектів Ізраїлю, Канади, США і Франції. У таблиці 2.2 представлений аналіз Проекту трансізраїльської автомагістралі № 6, Ванкуверського проекту землеустрою, Чесапикського лісового проекту та Проекту будівництва клінічного центру «Сюд Франсільєн».

Табл. 2.2

Проекти реалізації ДПП

Країна	Галузь	Проект	Переваги	Можливість використання в Україні
--------	--------	--------	----------	-----------------------------------

США	Використання природних ресурсів	Чесапикський лісовий проект - проект збереження лісу в Чесапіку є наочний приклад прозорості моделі співпраці, при якій в обговоренні проекту брали участь місцеві органи влади, державний і приватний сектори	- для держави (додатковий дохід від забезпечення сталого та ефективного управління лісовими територіями); - соціально-економічні переваги (забезпечив зайнятість); - екологічні (запобіг використання лісових територій не по їх прямому призначенню, поліпшив якість води, проект захистив ареал проживання рідкісних і зникаючих біологічних видів, проект сприяв здоровому відтворення ґрунту і ліси)	може бути використана там, де існує потреба в певних послугах, а сталий розвиток і використання природних ресурсів може бути джерелом сплати самих проектів і планів сталого розвитку
Канада	Енергетика	Ванкуверський проект землеустрою - є моделлю ефективного використання в комерційних цілях таких продуктів процесу природного розкладання органічних відходів, як метан, одночасно забезпечуючи економічні та екологічні вигоди для суспільства переваги	- для приватного сектора (дохід); - соціально-економічні переваги (створення додаткових робочих місць, перетворення програми по захисту навколишнього середовища в більш ефективну, доходи для міста); - переваги для навколишнього середовища	за допомогою реалізації можна отримувати вигоди від застосування даної технології взаємодії державного і приватного партнерів
Франція	Охорона здоров'я	Проект будівництва клінічного центру «Сюд Франсільєн»	- для держсектора (скорочення термінів будівництва, а також термінів відкриття центру, передача ризиків); - для приватного сектора (корпоративні гарантії); - соціально-економічні переваги (надання пацієнтам послуг охорони здоров'я на високому рівні)	може служити прикладом ефективної політики перерозподілу ризиків, при якій приватний сектор приймає на себе максимальні обсяги ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту, а також усі ризики, пов'язані з етапом будівництва

Ізраїль	Транспорт	Проект трансізраїльської автомагістралі № 6 (тривалістю 300 км.) - головної автомагістралі, що з'єднує центральний, північний і південний регіони країни	- соціальні переваги (скорочення числа нещасних випадків і аварій на дорогах і рівня забруднення повітря; скорочення дорожніх заторів)	досвід реалізації даного проекту може служити прикладом, з точки зору практики залучення та ефективного участі приватного сектора в проектах подібного роду і досвіду отримання взаємної вигоди як для державного, так і для приватного секторів
---------	-----------	--	--	--

Представлений вище аналіз дозволив виділити особливості реалізації ДПП - проектів в чотирьох галузях: транспорті, охороні здоров'я, енергетики, а також використанні природних ресурсів. Крім того, проведений аналіз дозволив виявити можливості застосування технології їх реалізації в Україні. Іншими словами, досвід реалізації даних проектів може бути використаний при реалізації аналогічних вітчизняних проектів державно-приватного партнерства.

У світовій практиці, згідно з дослідженнями Світового банку, існує три моделі ДПП в секторі водопостачання: «Британська» - підприємство водопостачання разом з усім майном і землею знаходиться в приватній власності; «Голландська» - надає право управління в даному секторі підприємству у формі акціонерного суспільства, власником якого є держава; «Французька» приватному сектору делегуються функції управління.

Транспортні проекти, зокрема автодороги і аеропорти, традиційно розвиваються за рахунок поєднання державного і приватного фінансування. Сьогодні держава все частіше звертається до приватного сектору за внеском в розробку нових і приватизацію існуючих транспортних систем. До основних проблем в даному секторі слід віднести: прогноз попиту і

землевідведення (неоднозначне ставлення суспільства до нових транспортних об'єктів).

Так, в країнах, де платні дороги неприйнятні, застосовуються тіньові платежі концедента, за допомогою яких проектна компанія отримує плату за кожен транспортний засіб або пасажир, користуються транспортною системою, при цьому ніякі збори з користувача не стягуються. Доходи проектна компанія отримує за рахунок справляння плати за доступність, яку виплачує концедент в якості компенсації за надання користувачам доступу до дороги.

В рамках проектів аеропортів, концедент надає проектній компанії можливість розширення обсягів її роботи (так як ДПП проекти аеропорту пов'язані з безліччю комерційних підприємств об'єкти терміналу, вантажні склади, готелі, стоянки пункти харчування і т. ін.), для підвищення доходів проекту і зниження потреби в державну підтримку. Практика реалізації ДПП в Україні в даній сфері незначна. Реалізуються інфраструктурні проекти ДПП зазвичай на основі моделі «будівництво - зміст». При цьому об'єкт може бути переданий державі як відразу після завершення будівництва, так і після завершення терміну контракту ДПП; платежі приватному партнеру держава здійснює в період контракту в залежності від експлуатаційної готовності об'єкта, тобто в залежності від якості послуг, що надаються приватним партнером.

Основні переваги державно-приватного партнерства в сфері інфраструктури, зводяться до того, що: приватні інвестиції, які приходять саме в інфраструктуру - транспортну, соціальну, в яку інвестиції по-іншому, крім як у вигляді ДПП-проектів, ні за яких обставин отримані бути не можуть; прискорення реалізації великих інфраструктурних проектів без одноразової виділення сум з бюджету; впровадженню нових навичок і передових технологій, доступних приватному сектору; забезпечення кращої якості, в силу того, що якість тієї послуги, яка надається приватним інвестором в області інфраструктури, завжди вище; зниження рівня

диспропорції в розвитку України, підвищенню їх інвестиційної привабливості; розвитку конкурентного середовища вітчизняної економіки і поліпшення взаєморозуміння в суспільстві [31].

Таким чином, найбільш ефективним сучасним інструментом, що дозволяє забезпечити стійке і динамічний розвиток інфраструктурних галузей, є механізм державно-приватного партнерства. Також проведений аналіз інфраструктурних ДПП-проектів, дозволив виділити перелік особливостей даних проектів:

- тривалість ДПП-проектів варіюється від 10 до 20 років, в разі концесій - до 50 років;
- ДПП-проекти зазвичай створюються під конкретний об'єкт (порт, дорога, об'єкт соціальної інфраструктури);
- специфічні форми фінансування проектів (приватні інвестиції, доповнені державні фінансові ресурси, спільне інвестування);
- наявність конкурентного середовища, яка передбачає боротьбу за кожен контракт або концесію;
- специфічний порядок розподілу відповідальності між учасниками партнерства (органи публічного управління встановлюють цілі проекту з урахуванням громадських інтересів і визначає вартісні і якісні параметри, здійснюють моніторинг процесу реалізації проектів, а приватний підприємець здійснює оперативну діяльність на різних стадіях проекту;
- розподіл ризиків між учасниками на основі відповідних домовленостей сторін.

Отже, в основі державно-приватного партнерства лежить консолідація ресурсів і потенціалів господарюючих суб'єктів: держави в формі його власності і приватного підприємництва у формі інвестицій, інновацій, менеджменту, а також громадянського суспільства в формі сформованих соціально значущих потреб.

2.3 Функціональна дієвість публічного управління як фактора розвитку державно-приватного партнерства

Сучасний підхід до публічного управління передбачає багатоваріантність взаємовідносин державного та приватного секторів для задоволення суспільно значущих потреб і вирішення суспільно значущих проблем. Оскільки, «влада вже не концентрується в централізованій і сильній державній машині, а розподіляється в широкому інституціональному віялі від урядових і субнаціональних структур (локальних і регіональних) до численних груп приватного сектора економіки, а також громадянського суспільства з його неурядовими організаціями та власне громадянами», оскільки, одним з ключових завдань сучасного етапу розвитку публічного управління може з'явитися пошук оптимального механізму взаємовідносин органів публічної влади, інститутів громадянського суспільства та підприємництва, через подолання фрагментарного, несистемного характеру взаємодії, налагодження діалогу, вироблення прямих і зворотних зв'язків між ними [39].

Відповідно до теорії управління, складність керуючої системи зростає разом з ростом складності керованої системи. Складність системи публічного управління характеризується відсутністю можливості у органів публічної влади самостійно вирішувати виникаючі протиріччя і вирішувати суспільно значимі проблеми. Тому одним з актуальних механізмів вирішення суперечностей і рішення проблем виступає інститут державно-приватного партнерства.

Держава, в особі органів публічного управління, проявляючи ініціативу, здійснює функцію співпраці з одного боку - з представниками громадянського суспільства, а з іншого - з суб'єктами підприємництва, з метою забезпечення задоволення суспільних інтересів і вирішення суспільно значущих проблем. В даний час, держава організовує регулюючу діяльність в

сфері партнерства з представниками приватного підприємництва та громадянського суспільства в трьох напрямках.

Перший напрямок передбачає вироблення державою стратегії і принципів, на яких будуються з одного боку відносини підприємництва з публічною владою, а з іншого боку відносини з громадянським суспільством. Другий напрямок пов'язаний з тим, що держава здійснює формування інституційного середовища для розробки і реалізації партнерських проектів. І, третій напрямок передбачає, що органи публічного управління безпосередньо займається організацією і регулюванням системи державно-приватного партнерства, розробляє його форми і методи, а також конкретні механізми реалізації.

У таблиці 2.3 представлені основні форми участі представників громадянського суспільства і підприємництва в публічному управлінні.

Табл. 2.3

Форми участі представників громадянського суспільства і підприємництва в публічному управлінні

Громадянське суспільство	Приватне підприємництво
<ul style="list-style-type: none"> - переговори груп громадян, громадських організацій та органів публічної влади; - звернення громадян до органів публічного управління; - громадські експертизи соціальних і технологічних проектів; - розробка і підписання угод між органами публічної влади та громадськими організаціями; - обговорення проектів нормативних правових актів у парламентських комітетах 	<ul style="list-style-type: none"> - переговори підприємців, їх асоціацій та органів публічної влади; - звернення підприємців до органів публічного управління; - участь в експертизі різних суспільно значущих проектів; - розробка і підписання угод між органами публічної влади та підприємницькими організаціями; - обговорення проектів нормативних правових актів у парламентських комітетах

Слід зазначити, що в залежності від ступеня доступу об'єкта публічного управління до інформації суб'єкта можна виділити чотири рівні залученості представників громадянського суспільства і підприємництва в процес публічного управління. Найнижчого рівня залученості відповідає IV ступінь доступу до інформації, а найвищим рівнем залученості - I ступінь доступу. Згідно матриці, партнерство органів публічного управління, представників громадянського суспільства і підприємництва відповідає найбільш високим ступенем залученості в процес публічного управління.

У другому випадку - співпраця держави, приватного сектору та громадянського суспільства, як правило, реалізується у формі публічного партнерства: партнерства в цілях отримання економічного ефекту в процесі спільного інвестування проектів; соціального партнерства, спрямованого на задоволення соціальних потреб громадян; партнерства в публічно-правовій сфері.

Партнерство між державним і приватним сектором, а також громадянським суспільством, підвищують активність їх участі в процесі розвитку і розширює їх доступ до послуг. Іншими словами, публічне партнерство можна визначити як полісуб'єктивну взаємодію, яка характеризується рівноправною горизонтальною взаємодією органів публічного управління з представниками підприємництва та громадянського суспільства; спільної актуальною діяльністю партнерів, взаємною спрямованістю їх активності [30].

У зв'язку з вищевикладеним, можна констатувати, що, розвиток системи публічного управління та інституту державно-приватного партнерства знаходяться в подвійній взаємозалежності: з одного боку, становлення публічного управління в Україні, сприяє розвитку державно-приватного партнерства, а з іншого боку, реалізація державно-приватного партнерства сприяє посиленню публічного характеру управління.

РОЗДІЛ 3 ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1 Форсайт як інноваційний інструмент публічного управління розвитком української системи державно-приватного партнерства

Форсайт - технологія «експертної оцінки стратегічних напрямків соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на економіку і суспільство в середньо- і довгостроковій перспективі ». Вперше термін «Форсайт» був ужитий в 1930 р письменником - фантастом Г. Уеллсом. На практиці вперше стали застосовувати дану технологію понад 30 років тому в США [33].

В управлінській літературі прийнято виділяти три етапи розвитку форсайта (рис. 3.1): перший етап характеризується застосуванням форсайта для розробки перспектив науково-технологічної сфери; другий - для розвитку бізнес-структур; третій етап - для вирішення соціально значущих завдань і проблем.

Рис. 3.1

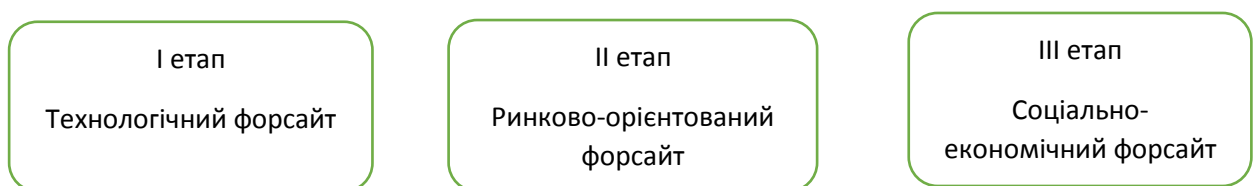


Рис. 3.1 Етапи розвитку форсайту

В рамках, сучасного етапу розвитку, Форсайт враховує зміни в різних сферах діяльності: економіці, науці і технологіях, соціальних, суспільних відносинах. Його основу складає залученість органів публічного управління,

інститутів підприємництва і громадянського суспільства, представників наукової спільноти, яка передбачає комунікацію учасників; концентрацію на боргом терміні; координацію; згода, тобто злагодженість роботи органів публічного управління, підприємництва, представників громадянського суспільства і наукового співтовариства, які прагнуть до знаходження консенсусу. іншими словами, в його основі технології форсайта лежить публічний характер управління [33].

На сьогоднішній день виділяють різні методи форсайта: метод мозкового штурму, бенчмаркінгу, дорожнього картування, індикатори, моделювання, сценірування, морфологічний аналіз, мультиплікаційний аналіз і т. ін. Пропонуємо розглянути основні методи форсайта представлені в таблиці 3.1.

Табл. 3.1

Методи форсайта

Методи		Функції
кількісні	Бенчмаркінг	Доказовість
	Індикатори	Взаємодія
	Патенти	
	Бібліометрика	
	Моделювання	
якісні	Семінари	Взаємодія
	Рольові ігри	Креативність
	Мозковий штурм	
	SWOT аналіз	
	Інтерв'ю	
змішані	Дельфі	Взаємодія
	Голосування	Експертиза
	Дорожнє картування	

	Мультикритичний аналіз	
--	------------------------	--

Тимчасові параметри вітчизняних дорожніх карт в середньому коливаються від п'яти до двадцяти років і включають два взаємопов'язані компоненти - технологічну дорожню карту, яка показує перспективні напрямки розвитку і бізнес-карту, що дає економічну оцінку цих напрямків. При їх побудові велика увага приділяється поданням результатів у максимально зрозумілій формі, доступній для широкого кола зацікавлених осіб, а також пошуку нових методологічних підходів.

Таким чином, технологія форсайта сприяє формуванню єдиного уявлення перспективи розвитку системи державно-приватного партнерства, враховує думки і інтереси всіх учасників процесу розробки. А один з його найбільш ефективних методів - дорожнього картування, робить позитивний вплив на розвиток співпраці і кооперації між органами публічної влади, підприємництва, громадянського суспільства та наукової спільноти, за допомогою згоди їх інтересів.

3.2 Пропозиції для розробки Дорожньої карти - перспективний засіб інституційного апарату розвитку системи державно-приватного партнерства в Україні

У сформованих умовах сучасної Української концепції суб'єктів державно-приватного партнерства часто надмірно поляризовані. Це означає, що концепції ініціатора ДПП-проекту (в українській практиці, як правило, держава), відрізняються від концепцій представників приватного сектора економіки, а ті, в свою чергу, від концепцій безпосередніх одержувачів продукту ДПП-проекту (представників громадянського суспільства). Сьогодні система вітчизняного державно-приватного партнерства недосконала: ДПП-концепти ґрунтуються переважно на обліку трендів

вчорашнього і сьогоднішнього дня, а не образі майбутнього; управління ДПП процесами здійснюється за наявності великої кількості проблемних ситуацій і внутрішніх протиріч; ДПП-проекти надзвичайно розрізнені (відособлені) по галузям; не налагоджена система тестування і контролю життєздатності проекту ДПП за різними критеріями (ефективність, витратність, зручність, актуальність); горизонтальні зв'язки між акторами партнерства не прозорі і часто мають розриви; процедури узгодження їх інтересів не уніфіковані. Також, для вітчизняної практики характерна реалізація серійних ДПП-проектів в форматі будь-якої однієї галузі, а їх реалізація ведеться або за моделями 80-90-х рр. ХХ століття, або по дорогим індивідуальними проектами [19].

Найважливіша перешкода для розвитку ДПП на думку державних органів - висока вартість фінансування; на думку кредитних організацій - низька кредитоспроможність регіонів; на думку Інституту розвитку - відсутність добре опрацьованих і привабливих для інвестування проектів, а також недостатнє число гравців на ринку для забезпечення конкурентоспроможності; на думку приватного інвестора - неповнота і недосконалість законодавчої бази. На наш погляд, до найбільш важливого перешкоди на шляху розвитку вітчизняної ДПП - системи відноситься низька якість публічного характеру управління.

Це пояснюється прямою залежністю розвитку системи державно-приватного партнерства від розвитку системи публічного управління.

На сьогоднішній день, очевидно, що подальше відставання України від світових лідерів державно-приватного партнерства є неприпустимим. Для усунення перерахованих вище недоліків, зокрема, і підвищення ефективного розвитку вітчизняної системи державно-приватного партнерства, в цілому, в роботі, надано пропозиції щодо розробки «Дорожньої карти розвитку вітчизняної системи державно-приватного партнерства 2025».

Дана карта являє собою алгоритм чітких послідовних цілеспрямованих дій в інституційній, правовій, організаційній, фінансово-економічній,

наукової і соціальної сферах, що забезпечують ефективний розвиток вітчизняної системи державно-приватного партнерства, а також заміну дорогих і неефективних проектів ДПП на більш ефективні та адекватні вітчизняним реаліям моделі. Мета дорожньої карти - збільшення кількості ефективно реалізованих вітчизняних ДПП-проектів, і, як наслідок, забезпечення ефективності розвитку системи ДПП. Зміст даного проекту зводиться до можливості створення реалістичного сценарію розвитку вітчизняної ДПП-системи, беручи до уваги існуючі проблеми та унікальні можливості. До основних заходів «Дорожньої карти ГЧП- 2025» відносяться:

1) розробка та прийняття національної Концепції розвитку системи державно-приватного партнерства - підготувати за участю представників підприємництва та громадянського суспільства доповідь про пріоритети та проект Концепції державно-приватного партнерства до 2025 р.;

2) запровадження єдиних стандартів у сфері ДПП - розробити стандартні пакети послуг для учасників партнерів, доступні на різних рівнях публічного управління;

3) впровадження системи громадського моніторингу та експертизи якості проектів ДПП - розробити механізми такого моніторингу та зворотного зв'язку;

4) інституційне посилення стратегічного планування та координації у сфері ДПП - створити Раду з розвитку вітчизняної системи ДПП;

5) посилення інституційно-інструментарної бази міжрегіональної координації дій учасників ДПП - уніфікація регіонального законодавства про ДПП, розробити і ввести систему стимулювання;

6) зміни в законодавстві про ДПП - внести актуальні корективи в існуючі нормативно-правові акти, прийняти нові;

7) інвентаризація та систематизація вітчизняних механізмів, моделей і форм ДПП;

8) інтеграція в вітчизняну практику адаптованих ефективних зарубіжних моделей ДПП, з урахуванням вітчизняних реалій;

9) розвиток культури партнерства в інформаційнокомунікативній сфері - створити консультаційні центри широкого профілю та ДПП-Портали, створити пул ДПП-проектів;

10) поліпшення користувальницьких характеристик і контенту Порталу ДПП - впровадити пропозиції користувачів (технологія краудсорсингу).

Цей великий перелік заходів Дорожньої карти розвитку системи ДПП - 2025 пропонується об'єднати в 4 етапи. Перший етап - «усунення невідповідність в сфері існуючої системи ДПП»: законодавчих, організаційних, інституційних, на даному етапі ДПП - система неефективна, в силу «точкового» функціонування. Другий етап - «запит на інтелектуальність» - тиск з боку держави, представників громадянського суспільства сприяє прийняттю і реалізації суспільно значимих рішень. Третій етап «Альтернативи інноваційного циклу» - ангажування зарубіжної практики, зокрема розширення застосування ефективних зарубіжних моделей ДПП, з урахуванням їх адаптації до вітчизняних умов. четвертий етап «Трансформація традиційної ДПП-системи» - трансформація або «переродження» існуючої вітчизняної системи державно-приватного партнерства в систему публічно-приватного партнерства. В якості каталізатора можуть виступити: розвиток вітчизняної системи публічного управління, внутрішні інновації системи ДПП, зміна пріоритетів держави, нові потреби замовників (громадянського суспільства),

У Дорожній карті мають бути враховані основні бар'єри на шляху широкого застосування ДПП в Україні і сформульовано 10 рекомендацій, що містять пропозиції щодо їх реалізації.

Рекомендація 1: посилити вітчизняну нормативно-правову базу

ДПП, уніфікувати регіональні закони про державно-приватного партнерства, розширити застосування технології краудсорсингу.

Рекомендація 2: здійснити «комплексне структурування», на Правління на зняття не тільки нормативних, економічних, а й організаційних бар'єрів для запуску ДПП-проектів.

Рекомендація 3: створити систему публічного управління розвитком державно-приватного партнерства, стандартизувати структуру і функції регіональних центрів розвитку ДПП, метою яких є підвищення ефективності і якості публічного управління розвитком державно-приватного партнерства.

Рекомендація 4: забезпечити односпрямованість векторів державної, регіональної та муніципальної політики, орієнтуючи їх на вирішення основних інституційних завдань розвитку вітчизняної системи ДПП.

Рекомендація 5: впровадити практику попереднього інноваціонномаркетингового прогнозування, планування, моделювання та макетування, засновану на сучасних концепціях, надійного аналізу ситуації і схем публічного управління, що поліпшують діяльність ДПП.

Рекомендація 6: розробити систему державного страхування проектів державно-приватного партнерства.

Рекомендація 7: розробити етичний кодекс суб'єктів державно-приватного партнерства, для стимулювання культури їх взаємодії. Етичний кодекс ДПП являє собою детальний перелік принципів, якими повинні керуватись органи публічного управління, представники підприємництва та громадянського суспільства при реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Рекомендація 8: організувати комунікативний майданчик як інституціональний інструмент публічного управління для обговорення рішення проблем партнерства, знаходження консенсусу інтересів його учасників. Для цього, настояти на участі всіх зацікавлених осіб у визначенні засадних завдань за рішенням проблем партнерства.

Рекомендація 9: створити пул (з On-line класифікатором) типових ДПП-проектів, спеціалізованих по галузях, для різних регіонів України.

Рекомендація 10: використовувати передові технології публічного управління - Форсайт в розробці окремих ДПП-проектів.

Основу запропонованого проекту складають рекомендації, при дотриманні яких, Україні вдасться домогтися результатів, аналогічних

результатів світових лідерів розвитку ДПП до 2025 року. Дані рекомендації дозволяють більш глибоко зрозуміти природу змін, сутність нових проблем і оцінити потенціал можливостей і, що не менш важливо, обґрунтувати пропозиції щодо формування інституційних структур, які повинні забезпечити розвиток системи державно-приватного партнерства.

ВИСНОВКИ

Дослідження основних концепцій публічного управління, його сутності та змісту дозволяє констатувати, що публічне управління являє собою транспарентний процес активної взаємодії трьох груп - держави, представників громадянського суспільства і підприємництва - в ході прийняття і реалізації суспільно значимих рішень, актуальних проблем. У процесі проведеної роботи були вирішені ряд завдань:

По-перше, було систематизовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних вчених щодо теоретико-методологічних основ публічного управління. В порядку контраверсії з традиційним виділенням в дослідженні еволюції публічного управління трьох етапів, останній з яких триває по теперішній час, обґрунтована версія п'яти основних етапів, кожен з яких, так чи інакше, пов'язаний з пошуком нових моделей демократії, посиленням амбівалентні процесів, формуванням потреб в нових моделях, принципах публічного характеру управління і механізмах дозволу суспільно значущих проблем

По-друге, досліджено систему протиріч публічного характеру управління і запропоновано механізм їх вирішення.

По-третє, розглянуто економічну природу, форми і моделі державно-приватного партнерства, та уточнено його поняття. Якість публічного характеру управління передбачає поліпшення якості управління, за допомогою зменшення суспільних витрат і посилення відповідальності за «задоволення споживача». Тому ступінь якості залежить від рівня демократизації та прозорості діяльності органів публічної влади, який в свою чергу, залежить від захищеності політичних і економічних свобод, від участі громадян в прийнятті суспільно значущих рішень.

По-четверте, виявлено взаємозв'язок розвитку системи публічного управління та державно-приватного партнерства.

По-п'яте, проаналізоване вітчизняний та зарубіжний досвід застосування технології форсайта.

По-шосте, запропоновано технології форсайта як інструмент публічного управління розвитком системи державно-приватного партнерства. Технологія форсайта сприяє формуванню єдиного уявлення перспективи розвитку системи державно приватного партнерства, враховує думки і інтереси всіх учасників процесу розробки.

По-сьоме, надано пропозиції та рекомендації до дорожньої карти як засіб публічного управління розвитком вітчизняної системи державно-приватного партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусенко Г. О. Державне регулювання макроекономічними процесами: опор. консп. лекц. / Г. О. Андрусенко, Г. І. Мостовий. — Х. : Магістр, 2003. — 168 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління: навч. посіб. / І. Ансофф. — М. : Економіка, 2006. — 358 с.
3. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління [Текст] : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній. — К. : Міленіум, 2003. — 162 с.
4. Бахрушин В.Є. Методи аналізу даних: навчальний посібник для студентів / В.Є. Бахрушин. — Запоріжжя : КПУ, 2011. — 268 с.
5. Боговіс Є. В. Історико-правовий аспект становлення інституту державної служби України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Серія Право. Випуск 43. Том 2. С. 33-37.
6. Бурик З. М. Аналіз переваг та недоліків розвитку території в умовах забезпечення ефективного стратегічного планування / З. М. Бурик // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. — Вип. 39 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2014. — С. 434—442.
7. Вульфович, Р. Публічне управління: механізми та закономірності / Р. Вульфович, Я. Г. Гимельштейн // Управлінське консультування. -№3.
8. Гедзь М. Й. Державно-приватне партнерство як механізм активізації модернізаційних процесів в Україні. Ефективна економіка. 2011. № 10. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_51.
9. Державно-приватне партнерство / Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

- <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijnotechnichna-osvita/derzhavno-privatne-partnerstvo>
10. Дерябіна, М. Державно-приватне партнерство: теорія і практика / М. Дерябіна // Питання економіки - 2008. - № 8.
 11. Ємельяненко Л. М. Форсайт-методологія стратегічного управління інноваційним розвитком суспільства/ Л. М. Ємельяненко // Вісник Державне будівництво. 2016 11 Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2008. – № 10 (128). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunU/2008_10_2/emeljanenko.pdf
 12. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін., за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
 13. Закон України Про державно-приватне партнерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
 14. Зельднер, А. Концептуальні основи становлення та функціонування державно-приватного партнерства. Науковий доклад / А. Зельднер. - К. - 2010.
 15. Индекс Governance Sub-Index. The 2011 Legatum Prosperity Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prosperity.com/governance.aspx>
 16. Индекс Failed States 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fundforpeace.org/global/?q=fsi2012>
 17. Кваша Т. К. Вибір пріоритетних напрямків науково-технологічного розвитку з використанням форсайту / Т. К. Кваша // Проблеми розвитку інформаційного суспільства : матеріали II Міжнародного форуму. – К. : УкрІНТЕІ, 2010. – Ч. II. – С. 78–82.
 18. Кнаус, В. Державно-приватне партнерство в регіоні / В. Кнаус. - К.: МАКС Пресс, 2008.

19. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні. К.: Центр політико-правових реформ, 2008. 26с.
20. Кудашкін, А. Конфлікт інтересів на державній службі: об'єкт, предмет / А. Кудашкін, Т. Козлов // Актуальні проблеми економіки і права. - 2010. - № 3 (15).
21. Ожегов, С. Толковий словник - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovari.299.ru/oj.php>
22. Павлюк К. В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави / К. В. Павлюк, С. М. Павлюк // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 10–19
23. Попович В.В. Стандарти публічного управління як елементи методології європейської державної муніципальної політики. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип.4. С.85-92.
24. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI.
25. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. К.: НАДУ, 2012. 612 с.
26. Смотрицька І. Концептуальні підходи до розвитку інституту державно-приватного партнерства в сфері державних закупок / І. Смотрицька // ЕТАП: економічна теорія, аналіз, практика. - 2010. - № 4.
27. Стадниченко Т.О. Удосконалення діяльності органів публічної влади в контексті реформування державно-управлінських відносин в Україні / Т. Стадниченко, В. Баштанник Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 1(3). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Patp/2011_1.
28. Стандарти європейського врядування: навч. посіб. / авт. кол.: І. А. Грицяк, О. Ю. Оржель, С. М. Гладкова та ін., за заг. ред. І. А. Грицяка. К.: НАДУ, 2011. 184 с

29. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. №474-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016- %D1%80/ed20160624](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/ed20160624)
30. Сугак Т. М. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: переваги та недоліки. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2016. Т. 24. Вип. 10(1). С. 33-40.
31. Хєда С. Державно-приватне партнерство: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні / С. Хєда // Юридична Газета. – 2014. – № 31-32 (425-426) – С. 18–22.
32. Хусаїнов Р.В. Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти України. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2014. Т.19. Вип. 2/2. С. 190-196
33. Федулова Л. І. Новітні підходи до формування стратегії розвитку регіонів: методологія “Форсайт” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www. nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/zbirnuk_RE_4_139.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/zbirnuk_RE_4_139.pdf).
34. Шабров, О. Ефективність державного управління в умовах постмодерну / О.Ф. Шабров // Державне управління. - 2010. - № 5. С. 5-18
35. Шамхалов, Ф.І. Держава та економіка. Бізнес та влада / Ф.І. Шамхалов. - К., 2013.
36. Янюк Н.В. Принципи публічної служби в національному законодавстві України: європейський вимір. Юридичний науковий електронний журнал. 2014. №6. С.153-157. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.lsej.org.ua/6_2014/42.pdf
37. Якобсон, Л. Реформа державної служби: інтереси та пріоритети / Л. Якобсон // Управлінське консультування. - 2015,-№4. С. 4-9

38. Andres. The Impact of Private Sector Participation in Infrastructure: Lights, Shadows, and the Road Ahead / Andres, Foster, Guasch, Haven. - World Bank, 2009
39. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. London: Yescombe Consulting Ltd, 2007. 368 p
40. United Nations E-Government Survey 2012. World e-government rankings. Chapter 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan04>.