DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.1)

УДК 338.22

*П. І. Шилепницький,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича
О. В. Зибарева,
доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та
біржової діяльності, Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича*

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД

*Pavlo Shylepnytskyi
Doctor of economic sciences, professor, Department of International Economics,
Yu. Fedkovych Chernivtsi National University
Oksana Zybareva
Doctor of economic sciences, associate professor, Head of the Department of Business,
Trade and Exchange Activities, Yu. Fedkovych Chernivtsi National University*

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: THE POLISH EXPERIENCE

Стаття присвячена розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) в Польській Республіці. Зважаючи на загальні тенденції розвитку підходів до державного управління, зокрема, нового публічного менеджменту, проблем із розвитком інфраструктурного комплексу держави, а також тих переваг, які можна отримати в результаті залучення приватного бізнесу до виконання функцій держави, останнім часом отримала поширення співпраця держави та приватного сектору у сфері розвитку інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг у формі ДПП. Не є тут винятком і приклад Польщі. У даному дослідженні розглядається актуальність застосування державно-приватного партнерства в практиці господарювання. Проаналізовано чинники та еволюцію становлення ДПП в Польській Республіці. Досліджено правове та інституційне забезпечення співпраці держави та приватного бізнесу в даній країні. Також охарактеризовано нинішній стан перспективи розвитку ДПП в Польщі, у т.ч. і діючу концепцію розвитку такої співпраці.

The article is devoted to the development of public-private partnership (PPP) in the Polish Republic. It includes building, as well as renovating of such infrastructure objects as roads, bridges, tunnels, airports, schools, hospitals, and even prisons, and provision water supply, sewage, waste management etc. Poland's case is not an exception to this. Taking into account the general tendencies of development of approaches to public administration, in particular, New public management, problems with the development of the state's infrastructure complex, as well as the advantages that can be gained as a result of the involvement of private business in the performance of state functions, the cooperation between the state and the private sector has recently become widespread in the field of development of public infrastructure and the

provision of related services in the form of PPP. Among the advantages of cooperation, one can mention the following: lower production costs; financial resources of the private sector; preschedule or timely implementation of the project; innovations in private business; consumer-oriented private business management; distribution of risks between the parties on the principle of the best treatment of them; focusing on the responsibility of one company throughout the cycle of PPP project implementation; life-time costing of the project, etc. This paper examines the relevance of public-private partnerships in business practices. The factors and evolution of PPP formation in the Republic of Poland are analyzed. The legal and institutional support of cooperation between the state and private business in the given country are investigated. The current state of the PPP development perspective in Poland is also described, including current concept of such cooperation development.

Ключові слова: державно-приватне партнерство (ДПП); державний сектор; приватний бізнес; новий публічний менеджмент; концесія.

Key words: public-private partnership (PPP); public sector; private business; New Public Management; concession.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Співпраця держави та приватного бізнесу у формі державно-приватного партнерства на сьогодні визнається фахівцями як один з найбільш ефективних інструментів у сфері розвитку інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг. Пов'язано це з низкою чинників. Насамперед, йдеться про загальні тенденції дерегулювання економіки, які охопили більшість розвинутих економік світу, та останнім часом є невід'ємною частиною економічних реформ, які наразі проводяться в Україні. Це, у свою чергу, впливає на загальний підхід до державного управління, у тому числі і стосовно інфраструктурного комплексу країни. Одним з проявів такої тенденції є концепція Нового публічного менеджменту (New Public Management), який виник у Великій Британії та Австралії у 1980-х роках, та ідея якого полягає у привнесенні підходів приватного бізнесу до державного управління, передовсім – до державного сектору економіки [5; 8; 9]. Сам термін «Новий публічний менеджмент» був запроваджений Крістофером Гудом [6] у 1991 році.

Новому публічному менеджменту притаманні наступні риси [9]:

- Посилений фокус на фінансовому контролі, цінності за гроші та підвищенні ефективності;
- Командний та контрольний режим функціонування, виявлення і встановлення цілей та безперервний моніторинг ефективності, передача влади до вищого менеджменту;
- Запровадження аудиту на фінансовому та професійному рівнях, використання прозорих інструментів для моніторингу ефективності, встановлення контрольних показників, використання протоколів для полегшення професійної поведінки;
- Більша орієнтація на споживача та реагування на нього, а також зростання масштабу ролей, які відіграються постачальниками недержавного сектору;
- Дерегулювання ринку праці шляхом заміни колективних угод на пакети індивідуальних винагород на вищих рівнях, комбіновані із короткотерміновими контрактами;
- Стимування саморегулюючих повноважень професіоналів та передача влади від окремих осіб на рівень менеджменту;
- Більша підтримка підприємницького менеджменту, ніж бюрократії з високими вимогами до відповідальності догори;
- Запровадження нових форм корпоративного управління, колегіальної моделі функціонування та концентрації влади в стратегічному ядрі організації.

Іншим чинником поширення такого співробітництва держави та приватного бізнесу є незадовільний стан розвитку інфраструктурного комплексу нашої держави і характеризується високим ступенем зношеності та низька якість надання інфраструктурних послуг, що чинить несприятливий вплив в питаннях залучення інвестицій, а відтак – і на економічне зростання. Держава на даний час не в змозі одноосібно забезпечити навіть просте відтворення, не кажучи вже про розширене стосовно вимог сьогодення.

Ще одним фактором, який визначається доцільність запровадження державно-приватного партнерства в практику господарювання, є ті переваги, які отримують учасники таких взаємин: держава та приватний бізнес. До них слід віднести наступні:

- Нижчі витрати виробництва;
- Фінансові ресурси приватного сектору;
- Вчасна чи дочасна реалізація проекту;

- Інновації приватного бізнесу;
- Менеджмент приватного бізнесу, орієнтований на споживача;
- Розподіл ризиків між сторонами за принципом найкращого поводження з ними;
- Зосередження у відповідальності однієї компанії всього циклу робіт з реалізації проекту ДПП;
- Рівномірний розподіл витрат протягом усього життєвого циклу проекту тощо.

Все вищеперераховане і обумовлює актуальність застосування співпраці держави та приватного бізнесу, насамперед, у сферу розвитку інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг як важливої передумови економічного зростання та забезпечення сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку державно-приватного партнерства відображено в працях багатьох як вітчизняних, так і закордонних науковців, серед яких: С. П. Осборн, Е. Р. Йескомб, Е. С. Савас, М. Р. Рейч, М. Геддес, К. Магаріньос, Ф. Оладеінд, Д. Піл, Г. Паолетто, Е.-Г. Клійн, Г. Р. Тейсман, Н. А. Клевцевич, О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, В. М. Геєць, О. М. Головінов, Н. Г. Діденко, В. І. Дубницький, І. В. Запатріна, М. О. Лендбел, А. Ф. Мельник, Н. А. Мікула.

Крім того, особливості співпраці держави та приватного бізнесу у формі ДПП в Польщі досліджувались наступними науковцями: А. Воевник-Філіпковська, М. Вавжиняк, М. Годлевська, А. Єнджеєвські, Д. Трояновські, А. Ценкер, Д. Шесьціло та ін.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз нинішнього стану та тенденцій розвитку державно-приватного партнерства в Польщі задля узагальнення позитивного досвіду та його запровадження на теренах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проте, сам процес впровадження такого підходу в господарську практику є досить складним і вимагає досить значних витрат ресурсів, а найголовніше – досвіду. Тому важливими для України у цьому питанні є досвід інших країн, зокрема таких, умови господарювання у яких є близькими до українських реалій. До таких, зокрема, належить і досвід Польщі у сфері розбудови державно-приватного партнерства.

Як і в більшості країн, у Республіці Польща основною мотивацією залучення можливостей приватного бізнесу до розвитку інфраструктурних об'єктів та пов'язаних із ними послуг став, з одного боку, високий ступінь зношеності перших та, у зв'язку з цим, незадовільна якість других, а з іншого – обмеженість можливостей бюджетів, - центрального та місцевих, - для відновлення інфраструктурних об'єктів та підвищення якості відповідних послуг стосовно вимог сьогодення [3; 10; 12; 14; 16; 18; 19].

Історія становлення державно-приватного партнерства у досліджуваній країні бере свій початок ще з часів поділів Польщі. Зокрема, за концесійною схемою були побудовані найбільш важливі залізничні сполучення країни. Після отримання незалежності у 1918 році польський уряд намагався залучити місцеву владу та приватний капітал до розвитку місцевих залізниць. Це базувалось на Законі від 14.10.1921 р. «Про надання концесій на приватні залізниці», який визначав відносини між державною скарбницею та майбутніми власниками. Наступна така можливість щодо реалізації міжсекторальних публічних проєктів з'явилась аж після 1989 року, що пов'язано було з крахом комуністичної системи та відновленням демократичної форми правління і побудовою ринкової економіки [10].

Розвиток співпраці держави та приватного бізнесу у сфері розвитку інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг у новітній історії Польської Республіки, як зазначають багато дослідників, можна розділити на два основних періоди: до 2005 року та після цієї дати.

Перший період характеризувався тим, що утворення та реалізація проєктів державно-приватних партнерств відбувалось фактично без існування спеціалізованого Закону про ДПП. Такі відносини, як зазначають окремі дослідники регулювались двома основними шляхами:

1. Специфічним законодавством, що врегульовувало принципи співпраці між державою та приватним бізнесом, застосування якого залежало від галузі, де передбачалось сформувати ДПП. Зокрема, йдеться про Акт від 27 жовтня 1994 року «Про платні дороги та Національний дорожній фонд».

В якості прикладу тут можна навести Закон «Про муніципальні послуги» від 20 грудня 1996 року, у відповідності зі статтею 2 якого муніципальні послуги можуть підтримуватися місцевою владою у наступних формах:

- установами, що фінансуються місцевою владою;
- компаніями, утвореними відповідно до комерційного законодавства: акціонерними компаніями, компаніями з обмеженою відповідальністю та (відповідно до Закону про «Державно-приватне партнерство») обмежені партнерства і обмежені акціонерні партнерства;
- на контрактних засадах, відповідно до положень законодавства про публічні фінанси, про державно-приватне партнерство, концесії на будівельні роботи та послуги, державні закупівлі і суспільно-корисної діяльності та волонтерської роботи [17].

Ст. 10 цього ж Закону дозволяє муніципальній владі «за межами сфери суспільного добробуту формувати чи приєднуватися до компаній задля вигод місцевої влади, які працюють у банківській, страховій, консультативній, промоційній, видавничій чи іншій сферах, що є визначальними для муніципального розвитку» [17].

Проте, як вказують фахівці, даний закон містить низку обмежень на об'єкт співпраці, що здійснюється у формі акціонерної компанії, що створена відповідно до комерційного законодавства, та не регламентує в повній мірі співпрацю між територіальною одиницею та приватною установою [12].

2. Застосуванням загальних правил стосовно економічної діяльності державного сектору. Йдеться, зокрема, про реалізацію інвестиційних проектів у відповідності до Акту від 20 грудня 1996 року «Про муніципальну економіку», що дозволяє установам місцевої влади делегувати виконання своїх функцій приватним організаціям. Таке делегування повинно було відбуватися відповідно до вимог Цивільного кодексу та Закону «Про державні закупівлі» [7; 14]

Останній врегульовує принципи оголошення та присудження публічних контрактів, правила відбору тендерної пропозиції, документальні процедури, планування конкурсу; визначає форму, зміст, тривалість та види контрактів державних закупівель; специфікує заходи юридичного захисту та контролю присудження контрактів, відповідальність за порушення Закону про державні закупівлі, а також відповідні уповноважені органи тощо. Зокрема, відповідно до даного закону, найпоширенішими способами здійснення державних закупівель є :

1. Відкритий тендер - це процедура, в якій, після повідомлення уповноваженого органу про контракт на державні закупівлі, всі зацікавлені підрядники можуть подавати свої пропозиції.

2. Обмежений тендер - це процедура, за якої, після оголошення повідомлення про державні закупівлі, тільки ті сторони беруть у ній участь, які до цього запрошуються.

3. Договірна процедура з публікацією – процедура, за якою, після повідомлення про державні закупівлі, замовник запрошує відібраних підрядників до участі у процедурі присудження контракту для подання початкових пропозицій, які не містять цін, потім ведуться перемовини щодо умов контракту з ними, а згодом вони запрошуються до подачі пропозицій, що містить ціни.

4. Конкурентний діалог - це процедура, за якої, після повідомлення про державні закупівлі договірний орган веде діалог з відібраними підрядниками, а потім запрошує їх до подачі своїх пропозицій.

5. Договірна процедура без публікації – процедура, за якої уповноважений орган обговорює умови з обраними на свій вибір підрядниками і згодом запрошує їх подати свої пропозиції.

6. Закупівлі з одного джерела є процедурою, де договірний орган присуджує контракт після перемовин лише з одним підрядником.

7. Запит на надання конкурсної пропозиції – це процедура, коли замовник надсилає запит на ofertу підрядникам за власним вибором і запрошує їх подати свої пропозиції.

8. Електронні торги – це процедура, де шляхом використання форм, доступних на веб-сайті, що дозволяє введення необхідних даних он-лайн, підрядники подають послідовно більш вигідні пропозиції (крок пропозиції), що відбираються автоматично.

Найпопулярнішими процедурами є відкриті тендери та закупівлі з одного джерела. У 2014 році 82,19% всіх державних контрактів були присуджені за відкритими тендерами, в той час як закупівлі з одного джерела були використані у 13,42% випадків (за даними Річного звіту президента РРО щодо системи державних закупівель у 2014 році). Інші процедури застосовуються рідко[15; 18].

У липні 2005 році ситуація у даній царині змінилась, оскільки був прийнятий закон із державно-приватного партнерства, який пізніше, у червні 2006 року, був змінений та доповнений трьома підзаконними актами. Метою цього закону було прояснити процес утворення ДПП, щоб сприяти широкому розвитку таких структур [15; 18].

Проте, як вказують більшість дослідників, даний закон не дав очікуваний ефект, на який розраховували його розробники; жоден контракт ДПП не був укладений. Це було пов'язано з низкою чинників: надмірні обмеження, важкий регуляторний тягар, тривала відсутність необхідних підзаконних актів, брак достатнього фінансування на проведення необхідного аналізу перед започаткуванням проекту ДПП тощо [4; 16; 18].

Щоб виправити вказану ситуацію з розвитком державно-приватного партнерства в Республіці Польща та сприяти такій співпраці держави та приватного бізнесу у сфері розвитку інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг і якомога повніше відкрити її потенціал, пізніше, у 2009 році були прийняті два основоположних закони, які дотепер складають основу юридичного забезпечення становлення та формування ДПП [19]:

- Закон «Про державно-приватне партнерство» від 19 грудня 2008 року;
- Закон «Про концесії на будівельні роботи і послуги» від 9 січня 2009 року.

Цілі розвитку державно-приватного партнерства у Республіці Польща зафіксовані у «Стратегії відповідального розвитку» [13], урядовому документі, метою якого є у т. ч. і підтримка бізнесів та фінансових інституцій у залученні та розміщенні своїх фінансових ресурсів до нових інвестиційних проектів, щоб просувати подальший економічний розвиток та покращувати якість публічних послуг [16].

Відповідно до цього документу, ДПП розглядається як один з інструментів реалізації стратегії відповідального розвитку, зокрема в частині залучення капіталу задля розвитку, проте тільки у тому випадку, коли вигоди від використання співпраці держави та приватного бізнесу переважають традиційний підхід щодо розвитку інфраструктури загального користування.

Як зазначено в іншому документі, «Урядова політика розвитку державно-приватного партнерства» [16], збільшення використання державно-приватного партнерства може призвести до зростання рівня та якості публічних інвестицій в довготерміновій перспективі. Її метою автори визначають збільшення масштабів та ефективності інфраструктурних проектів із залученням ДПП, виходячи із припущення, що

даний підхід задіюється для реалізації публічних завдань та послуг, де він максимізує економічні та соціальні вигоди.

Реалізація політики розвитку державно-приватного партнерства також повинна сприяти:

- Кращій якості послуг та публічної інфраструктури;
- Зниженню тягаря початкових інвестицій на державні бюджети через залучення приватного фінансування;
- Підвищенню ефективності використання існуючих державних об'єктів;
- Реалізації інноваційних рішень в будівництві, утриманні та наданні інфраструктурних послуг;
- Утворенню ясних принципів для застосування підходу ДПП;
- Підвищенню обізнаності державного сектору про державно-приватне партнерство як альтернативного методу забезпечення інфраструктури та надання високоякісних інфраструктурних послуг;
- Запровадженню принципу, особливо для великих урядових / загальнодержавних проектів, що ДПП є одним з варіантів при виборі методу реалізації інфраструктурних інвестиційних проектів;
- Зростанню чисельності економічно обґрунтованих інфраструктурних інвестиційних проектів (як тих, що реалізуються традиційним методом, так і ДПП), що фінансуються з державного бюджету;
- Підтримці місцевих органів влади в реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Однак, як зазначають багато дослідників, серед яких А. Воевник-Філіпковська та Д. Трояновські, незважаючи на те, що ДПП є відносно молодою та багато обіцяючою інвестиційною моделлю, вона ще слабо розвинута [3; 20]. Основними причинами цього дослідники визначають наступні [20]:

- звички державних службовців, які не зацікавлені у близькій співпраці з приватним сектором;
- брак знань щодо природи, вигод та можливостей, пропонує ДПП;
- невпевненість, асоційовані зі співпрацею з приватним партнером;
- мінімальна кількість позитивних прикладів інвестицій, реалізованих через використання ДПП;
- негативні асоціації з приватизацією;
- нерозвиненість специфічної інституціональної структури та скоординованої політики розвитку ДПП;
- брак оптимальних юридичних рішень;
- незначна кількість масштабних проектів;
- відсутність відповідних проектних команд та досвіду реалізації ДПП проектів у державному секторі;
- труднощі у підготовці ДПП проектів та брак відповідної проектної підготовки;
- невідповідна інформація для громадськості;
- проблеми з проектним фінансуванням тощо.

Стосовно ситуації на ринку державно-приватного партнерства в Польщі, то станом на кінець червня 2018 року його вартість складала 5,56 млрд. злотих (1,49 млрд. дол. США) у вимірі капітальних інвестицій чи послуг, або 9,45 млрд. злотих (2,53 млрд. дол. США) з урахуванням вартості доходів, зароблених учасниками з боку приватного бізнесу протягом проекту. Серед галузей лідерів за вартістю слід відзначити наступні: телекомунікації із загальною вартістю 1,82 млрд. злотих (490 млн. дол. США); утилізація відходів – 1,36 млрд. злотих (364 млн. дол. США); реконструкція міст – 500 млн. злотих (134 млн. дол. США). Щодо кількості укладених угод, то тут слід відзначити наступні галузі: спорт і туризм – 140 угод (110,4 млн. дол. США); транспортна інфраструктура – 81 угода (96,3 млн. дол. США); енергоефективність – 47 угод (89,6 млн. дол. США) [15].

У Польщі на ринку державно-приватних партнерств переважають мікро- (вартістю менше 1 млн. Євро) та малі (вартістю менш ніж 5 млн. Євро) проекти ДПП. 66,96% зі 112 таких проектів та концесій у 2009-2016 роках були вартістю менші за 5 млн. Євро [15; 16].

Одним з важливих чинників забезпечення розвитку співпраці держави та приватного бізнесу у сфері розвитку інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг, як показує досвід країн, де така кооперація широко застосовується у господарській практиці, є її інституційне забезпечення. Йдеться, передовсім, про діяльність державних установ, спрямованих на сприяння державно-приватному партнерству в країні.

Інституції державно-приватного партнерства – органи та установи, які впроваджують на практиці політику держави в галузі ДПП. Сюди відносять як державні органи, створені або як структурні одиниці центральних органів виконавчої влади (зазвичай, міністерства фінансів), або окремо від них, так і різні установи та організації, засновані державою, приватним бізнесом, спільнотою чи спільно. Основною функцією перших (державних органів) є регулювання відносин в процесі реалізації угод ДПП, в той час як других – сприяння такій співпраці.

Більшість дослідників визначають такі установи, як організації, які сприяють реалізації державних програм розвитку державно-приватного партнерства, шляхом надання консультативної допомоги державним органам та урядовим установам у питаннях створення, реалізації та оцінки проектів ДПП. Причому, якщо в одних країнах функції таких установ носитимуть суто консультативний характер, то в інших їм надано право визначати переможця конкурсу.

Як зазначає М. Годлевська [4], з 1990 року, основна інституційна сила у сфері ДПП була розміщена на рівні національної держави, проте компетенції, влада та ресурси, пов'язані з освітою, послугами охорони здоров'я, громадською безпекою і соціальною допомогою були перенесені на рівень районів та громад.

Проте, як і в інших країн Центральної та Східної Європи, що переживали трансформаційні перетворення, проблемою тут було якість таких інституцій, що, у свою чергу, відображалось на величині транзакційних витрат та, як результат, - на розвитку державно-приватного партнерства. Найбільш важливі компоненти польської інституційної основи, такі як права власності чи гарантування виконання контрактів, виявились слабкими [4]. Слабкими місцями таких інституцій є обмежений досвід в реалізації проектів ДПП; тільки такі міста як Варшава, Краків та Вроцлав отримали шанс реалізувати більш ніж одну таку угоду. Ще однією важливою проблемою виступає відсутність спеціалізованої інституції, відповідальної за співпрацю держави та приватного бізнесу у формі державно-приватного партнерства.

Єдиною ініціативою з боку держави є створенням Міністерством інфраструктури та розвитку т. зв. «Платформи ДПП», яка виконує в основному інформаційну та консультативну функції, а саме, «служує форумом для обміну інформацією, досвідом та найкращими практиками місцевого самоврядування через реалізацію специфічних проектів» [11]. Це, у свою чергу, означало відсутність стандартизованих документів щодо умов участі в таких проектах, залежно від специфіки тендерних процедур чи галузі застосування. Також, партнери з боку держави не поширювали передову практику та керівні посібники стосовно ДПП поміж потенційними учасниками. Тільки 36,61% замовників послуг з боку держави, задіяних в реалізацію подібних угод, використовували послуги зовнішніх консультантів з фінансових, технічних чи юридичних питань. Крім того, більшість проектів ДПП є короткотерміновими за своїм характером (до 10 місяців), в той час як найдовший був підписаний терміном на 40 років [4].

Як зазначалось вище, визначальною рисою інституційного забезпечення розвитку ДПП в Польщі є відсутність у неї спеціально уповноваженого державного органу з питань державно-приватного партнерства, не дивлячись на те, що така інституція була запропонована авторами проекту першого Акту про державно-приватне партнерство. Проте, в ході парламентських процедур над даним нормативно-правовим актом така ідея виявилась забутою. Пропозиція щодо створення Центру з державно-приватного партнерства початково передбачала, що він функціонуватиме у формі акціонерної компанії. В остаточній версії проекту Закону «Про державно-приватне партнерство» установа проектувалася як спеціалізована агенція в структурі міністерства економіки. Ідея щодо її створення базувалася на моделі британської Таскфорс (Taskforce) – установи, відповідальної за реалізацію проектів ДПП, створеної у 1997 році у Великій Британії в структурі Казначейства Її Величності (королеви Об'єднаного Королівства – авт.) [14].

Відповідно до ст. 50 проекту вищезгаданого Акту, даний спеціалізований орган мав бути відповідальним за наступне [7; 14]:

1) збір, підготовка та поширення передового досвіду стосовно державних інвестицій, реалізованих у формі ДПП; моделі державно-приватного партнерства, які існують у світі, правила управління проектами, методи зниження витрат таких проектів;

2) підготовка інформаційних матеріалів та здійснення тренінгів з ДПП;

3) підготовка аналізу та нагляд за функціонуванням державно-приватного партнерства у Польщі;

4) реєстрація угод ДПП.

Однак, не дивлячись на відсутність спеціально уповноваженої державної інституції з питань розвитку державно-приватного партнерства, поширення тут отримали недержавні установи підтримки ДПП. Незважаючи на їхню деяку функціональну обмеженість у порівнянні з державними, вони все ж таки відіграють помітну роль у становленні співпраці держави та приватного бізнесу у сфері розвитку інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг. Найбільш відомими серед них є: Центр ДПП та Інститут ДПП.

Центр державно-приватного партнерства є неприбутковою громадською організацією, запущеною у 2008 році державними та приватними організаціями, включаючи: банки, юридичні фірми, консалтингові компанії, будівельні фірми, агентства регіонального розвитку, фонди, асоціації, палати та ділові агенції - з метою створення та розвитку польського ринку ДПП. Серед функцій центру: організація конференцій, дебатів, семінарів та зустрічей у рамках ДПП; проведення тренінгів та семінарів; підготовка досліджень, аналізу та звітів; співпраця з органами державної влади (центральної / регіональної / місцевої рівні); моніторинг польського ринку та ведення бази даних проектів ДПП [1].

Інститут ДПП є першою організацією в Польщі, що спеціалізується на питаннях державно-приватного партнерства. Місія полягає в тому, щоб допомогти як державним організаціям, так і приватним партнерам у успішній реалізації проектів PPP. Дана місія реалізовується, через освіту у сфері ДПП, спеціалізованим консультуванням та низкою заходів, розрахованих на поширення та вдосконалення моделі ДПП, що здійснюється як всередині країни, так і за кордоном [2].

Проте, діяльність таких структур не може собою замінити створення та функціонування уповноваженого державного органу з питань державно-приватного партнерства.

Висновок. Таким чином, проаналізувавши розвиток державно-приватного партнерства в Польській Республіці, можна побачити, що, незважаючи на всі створені базові передумови для розвитку такого виду співпраці між державою та приватним сектором у сфері розбудови інфраструктури загального користування та надання пов'язаних послуг, він не отримав ще належного поширення як на загальнодержавному, так і на

локальному рівнях. Це, зокрема, видно з обсягу укладених угоди як за вартістю, так і за кількістю, що свідчить про недостатнє використання ДПП в інфраструктурному розвитку. Причинами тут є наступні: неналежне інформаційне забезпечення такого співробітництва, зокрема, стосовно знань про державно-приватне партнерство та передовий досвід; відсутність центрального спеціалізованого органу державної влади з питань ДПП, який би володів реальними повноваженнями з метою оперативного вирішення проблем, що можуть виникати при укладанні таких угод та надавав би сторонам, насамперед, державним установам – учасникам проектів методичну допомогу; низька якість таких проектів через відсутність досвіду тощо. Проте, прийняття польською державою політики у цій царині та її реалізація повинен виправити ситуацію на краще та розкрити всі можливості залучення приватного бізнесу до виконання державних функцій у формі державно-приватного партнерства.

Список використаних джерел.

1. Офіційний сайт Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://www.centrum-ppp.pl/start,2>.
2. Офіційний сайт Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego. [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://ipp.pl/kontakt-o-nas/>
3. Cenkier, A. Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonania zadań publicznych / A. Cenkier. - Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH. - 2011. – 263 s.
4. Godlewska, M. Impact of formal institutions on the development of public - private partnership in Poland / M. Godlewska [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/319702008_Impact_of_formal_institutions_on_the_development_of_public-private_partnership_in_Poland.
5. Gruening, G. Origin and theoretical basis of New Public Management / G. Gruening // International Public Management Journal. - 2001. – Vol. 4, №1. - pp. 1– 25.
6. Hood, C. A Public Management for all seasons? / C. Hood // Public Administration Review. – 1991. – Vol. 69, №1. – pp. 3-19.
7. Kulesza, M., Bitner, M., Kozłowska, A. Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Komentarz / M. Kulesza, M. Bitner, A. Kozłowska. - 2006. – Warsaw. - 232s.
8. Larbi, G. A. The New Public Management Approach and Crisis States / G. A. Larbi // UNRISD Discussion Paper. - 1999. - September. - №112. – 65 p.
9. New Public Management Model [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.managementstudyguide.com/new-public-management.htm>. – Назва з екрану.
10. PPP – definition, origin and evolution [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ppp4krakow.net/About_PPP/Definition_origin_and_evolution/ – Назва з екрану.
11. PPP platform [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ppp.gov.pl/English/PPP_Platform/Strony/default.aspx. - Назва з екрану.
12. Public-private partnership in Poland [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [PPP_in_Poland_8.05.09.pdf](http://ppp.in_Poland_8.05.09.pdf).
13. Strategy for Responsible Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rio.jrc.ec.europa.eu/en/library/strategy-responsible-development>. – Назва з екрану.
14. Sześciło, D. PPP in Poland: a second attempt to create a legislative framework / D. Sześciło // European Public-Private Partnerships Law Review. - 2009. – pp. 230-238.
15. Szymański, K., Korbus, B. Analiza rynku PPP za okres od 2009 r. do 30 czerwca 2018 r. / K. Szymański, B. Korbus. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/2018_08_21_Analiza_rynku_ppp.pdf.
16. The government policy for the development of PPPs (Poland) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mir.gov.pl/media/50657/PPP_Policy_in_PL_07_2017.pdf. – Назва з екрану.
17. The Municipal Services Act of 20 December 1996 // Journal of Laws. – 1997. - №9. - item 43.
18. Urio, P. Conclusion. PPP in In-transition Countries: Prospects and Limits for the Improvement of Efficiency, Sustainability, Equity, and Security. / P. Urio // Public-Private Partnerships. Success and Failure Factors for In-Transition Countries / P. Urio. - Lanham & New York, University Press of America. – 2010. - pp. 315-347.
19. Wawrzyniak M. Public-Private Partnership in Poland / M. Wawrzyniak, A. Jędrzejewski // Private equity Russia&CIS journal (PERCIS). - 2011. – November, №7. – pp. 31 – 33.
20. Wojewnik-Filipkowska, A., Trojanowski, D. Principles of public private partnership financing – Polish experience / A. Wojewnik-Filipkowska, D. Trojanowski // Journal of Property Investment & Finance. – 2012. - Vol. 31, №4. - pp. 1 – 15.
21. Żyglicka i Wspólnicy. Public procurement and Public-Private Partnership Law in Poland for foreign investors / Żyglicka i Wspólnicy. – 2015. – October. – 16 p.

References.

1. The official site of Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (2019), available at: <http://www.centrum-ppp.pl/start,2> (Accessed January 24, 2019).

2. The official site of Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (2019), available at: <http://ipp.pl/kontakt-o-nas> (Accessed January 24, 2019).
3. Cenker, A. (2011), "Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonania zadań publicznych" [Public-Private Partnership as an effective method for performing public tasks], Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
4. Godlewska, M. (2017), "Impact of formal institutions on the development of public-private partnership in Poland", available at: https://www.researchgate.net/publication/319702008_Impact_of_formal_institutions_on_the_development_of_public-private_partnership_in_Poland. (Accessed January 24, 2019).
5. Gruening, G. (2001), "Origin and Theoretical Basis of the New Public Management (NPM)", International Public Management Journal, V.4., Is. 1, p. 1-25.
6. Hood, C. (1991), "A Public Management for All Seasons," Public Administration, Vol. 69, No. 1, pp. 3-19.
7. Kulesza, M., Bitner, M., Kozłowska, A. (2006). "Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Komentarz" [Act on public-private partnership. Comment], Warsaw, 232s.
8. Larbi, G. A. (1999), "The New Public Management Approach and Crisis States", UNRISD Discussion Paper 112, Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.
9. "New Public Management Model", available at: <https://www.managementstudyguide.com/new-public-management.htm> (Accessed January 24, 2019).
10. "PPP – definition, origin and evolution", available at: http://ppp4krakow.net/About_PPP/Definition,_origin_and_evolution/ (Accessed January 24, 2019).
11. "PPP platform", available at: http://www.ppp.gov.pl/English/PPP_Platform/Strony/default.aspx. (Accessed January 24, 2019).
12. "Public-private partnership in Poland", available at: [PPP_in_Poland_8.05.09.pdf](http://www.ppp.gov.pl/English/PPP_Platform/Strony/default.aspx) (Accessed January 24, 2019).
13. "Strategy for Responsible Development", available at: <https://rio.jrc.ec.europa.eu/en/library/strategy-responsible-development>. (Accessed January 24, 2019).
14. Sześciło, D. (2009) "PPP in Poland: a second attempt to create a legislative framework", European Public-Private Partnerships Law Review, pp. 230-238.
15. Szymański, K., Korbus, B. (2018), "Analiza rynku PPP za okres od 2009 r. do 30 czerwca 2018 r." [Analysis of the PPP market for period from 2009 till June 30, 2018], available at: http://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/2018_08_21_Analiza_rynku_ppp.pdf. (Accessed January 24, 2019).
16. "The government policy for the development of PPPs (Poland)", available at: https://www.mir.gov.pl/media/50657/PPP_Policy_in_PL_07_2017.pdf. (Accessed January 24, 2019).
17. "The Municipal Services Act of 20 December 1996", Journal of Laws of 1997, No. 9, item 43.
18. Urio, P. (2010), "Public-Private Partnerships. Success and Failure Factors for In-Transition Countries", Lanham & New York, University Press of America, P. Urio, Chapter 9, "Conclusion, PPP in In-transition Countries: Prospects and Limits for the Improvement of Efficiency, Sustainability, Equity, and Security", pp. 315-347.
19. Wawrzyniak, M. and Jędrzejewski, A. (2011), "Public-Private Partnership in Poland", Private equity Russia&CIS journal (PERCIS), November, №7, pp. 31 – 33.
20. Wojewnik-Filipkowska A., Trojanowski D. (2012), "Principles of public private partnership financing – Polish experience", Journal of Property Investment & Finance, pp. 1-15.
21. Żyglicka i Wspólnicy, "Public procurement and Public-Private Partnership Law in Poland for foreign investors", October, 2015, 16 p.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2019 р.