

**Ihor Nazarkevych**

Lwowski Narodowy Uniwersytet im. I. Franki  
e-mail: nazigor22@gmail.com

---

**ORGANIZACJA PARTNERSTWA  
PUBLICZNO-PRYWATNEGO W WARUNKACH  
WZROSTU TRANSPARENTNOŚCI  
PROCESÓW I ZMIANY STRUKTURY  
STOSUNKÓW GOSPODARCZYCH**

---

**THE ORGANIZATION OF PUBLIC-PRIVATE  
PARTNERSHIP IN TERMS OF GROWTH  
TRANSPARENCY OF PROCESSES AND CHANGES  
IN THE STRUCTURE OF ECONOMIC RELATIONS**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.496.08

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie determinant i omówienie podejść do organizacji partnerstwa publiczno-prywatnego w warunkach wzrostu transparentności procesów i zmiany struktury stosunków gospodarczych. Zaproponowano interferentny model partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), który w sposób bardziej rozwinięty odzwierciedla system interakcji podmiotów, a także związków przyczynowych w ramach PPP. Udoskonalona została również definicja partnerstwa publiczno-prywatnego z punktu widzenia osiągania odpowiednich efektów w postaci pożądaných dóbr publicznych. Na podstawie kryterium charakteru inicjatywy zaproponowano podstawę do wyróżnienia dwóch podejść do organizacji PPP: paternalistycznego i rynkowego. Badano zasady i charakter funkcjonowania partnerstwa publiczno-prywatnego w zakresie rozwoju terytorialnego. Rozpatrywano dwa rodzaje PPP z punktu widzenia inicjatywy projektowej: kontraktowe i instytucjonalne.

**Słowa kluczowe:** partnerstwo publiczno-prywatne, projekt, model, organizacja stosunków partnerskich, efekty.

**Summary:** The purpose of this article is to indicate the determinant and review of approaches to public-private partnership (PPP) in terms of improving the transparency of the processes and changes in the structure of economic relations. Interferent model of public-private partnership as a more developed system reflects the interaction of entities and causal relationships in the framework of PPP are suggested. Definition of public-private partnerships from the point of view of achieving the desired effects in view of the desired public goods are improved. Based on the criterion of the nature of the initiatives proposed basis for selection of two approaches to PPP: Paternalistic and Marketable. The principles and the functioning of

public-private partnerships in the development of self-government. There are two types from the point of view of project initiatives: Contractual and Institutional.

**Keywords:** public-private partnership, project, model, organization, partnership, effects.

## 1. Wstęp

Partnerstwo publiczno-prywatne będąc narzędziem rozwoju gospodarczego krajów, regionów i lokalnych społeczności, zapewnia – poprzez intensyfikację współpracy sektora publicznego, społeczeństwa i przedsiębiorczości – możliwość realizacji złożonych projektów infrastrukturalnych.

Pojęcie partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP, ang. *public-private partnership*) powstało w USA już w latach 40. XX wieku, natomiast pierwsze przedsięwzięcia w zakresie współpracy sektorów publicznego i prywatnego na większą skalę zaczęto realizować w latach 60. XX wieku [Moszoro 2005, s. 30].

Dynamika zmian w otoczeniu, procesy globalizacji, a także zmieniające się podejście do zrozumienia powstawania i rozwoju infrastruktury powodują, że sektor publiczny nie może samodzielnie, bez wsparcia sektora prywatnego, stanowić siły napędowej gospodarki. Można bowiem zaobserwować, że sektorom publicznym do realizacji dużych i złożonych przedsięwzięć często brakuje nie tylko wsparcia finansowego, ale także intelektualnego i technicznego. Konieczność realizacji przedsięwzięć w formule PPP jest z jednej strony konsekwencją wymogu szybkości uruchomienia projektu, z drugiej zaś braku wystarczającej ilości i jakości niezbędnych zasobów sektora publicznego. W takich sytuacjach warto zaangażować sektor prywatny, tworząc odpowiednie, korzystne dla obu stron warunki.

Jest to szczególnie ważne dla realizacji projektów w długim okresie. PPP jest efektywną formą realizacji dużych przedsięwzięć, w których pojawiają się wspólne interesy sektora publicznego, społeczeństwa i biznesu, a poszczególni uczestnicy mogą zaproponować jakieś aktywa, których brakuje pozostałym uczestnikom. Na przykład wspólnota lokalna może wspierać projekt w warstwie organizacyjnej, udzielając pomocy w formie wolontariatu, udostępniając zasoby naturalne (np. teren). Władza centralna może zaś zaoferować wsparcie w postaci preferencji podatkowych, pozwoleń i innych udogodnień dla uczestników projektu, a biznes – zapewnić finansowanie i wsparcie w warstwie zarządczej. W ten sposób PPP stanowi swoisty „węzeł małżeński” integrujący sektor publiczny i prywatny na warunkach zaufania, sprawiedliwego podziału obowiązków, a także wzajemnego wspierania się w celu osiągnięcia wspólnych celów w zakresie zapewnienia dóbr publicznych.

Oczywiście można wskazać na wiele projektów w ramach PPP, które zakończyły się niepowodzeniem, jednak najczęściej źródłem porażki był, oprócz nieznamośności zasad i charakteru współpracy w modelach PPP, niski poziom zaangażowania w projekt. Dlatego głównym założeniem PPP, przesądzającym o powodzeniu większości

projektów, jest zrównoważony i sprawiedliwy podział pracy oraz ryzyka. Również istotnym warunkiem powodzenia partnerstwa publiczno-prywatnego jest wysoki poziom zaufania do takiej formy współpracy różnych sektorów, będący pochodną sukcesu uprzednio realizowanych w ramach PPP projektów.

Powyższe rozważania powodują, że celem opracowania postanowiono uczynić wskazanie determinant i omówienie podejść do organizacji partnerstwa publiczno-prywatnego w warunkach wzrostu transparentności procesów i zmiany struktury stosunków gospodarczych.

## 2. Istota partnerstwa publiczno-prywatnego

Relatywnie duża liczba potencjalnych form organizacji stosunków partnerskich wymusza konieczność wskazania różnic pomiędzy nimi. W poniższej tabeli przedstawiono definicje form współpracy międzyorganizacyjnych najbardziej zbliżonych do partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP).

**Tabela 1.** Podejścia do definiowania organizacyjno-partnerskich form

Forma współpracy	Charakterystyka	Źródło
Partnerstwo publiczno-prywatne	Wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym oraz partnerem prywatnym	[Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym 2008]
Alians strategiczny	Długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści przy zachowaniu odrębności organizacyjnej obu stron	[Cygler 2002, s. 33]
Kooperacja	Współdziałanie, współpraca między ludźmi lub instytucjami w jakiejś dziedzinie, zwłaszcza w produkcji towarów i usług	[Słownik języka polskiego PWN]
Klaster	Przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym lub nieformalnym charakterze, opartych na wspólnej trajektorii rozwoju, jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania	[Słownik innowacji]
Syndykat inwestycyjny	Grupa inwestorów, z których każdy inwestuje w projekt pewną sumę pieniędzy i dostaje odpowiedni udział w kapitale, a także ponosi odpowiednią część ryzyka	[Blakely 2002, s. 407]
Koopetycja	System aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów	[Dagnino i in. 2008, s. 3-7]

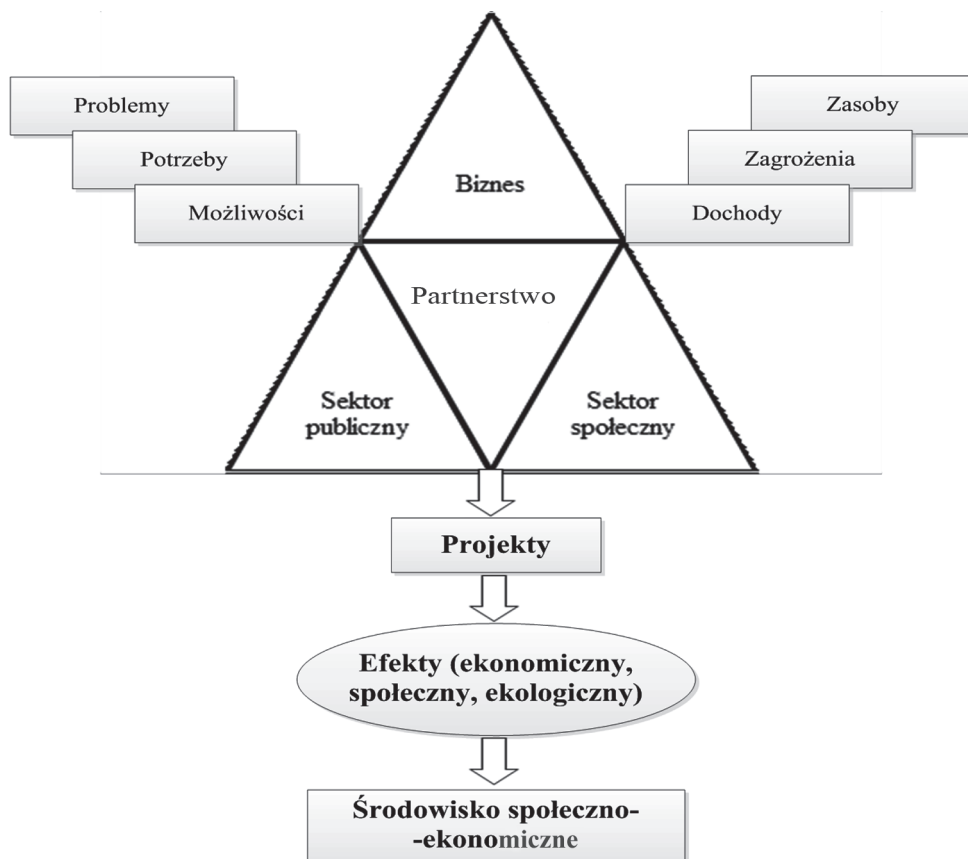
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyszczególnionych w tabeli źródeł.

Definicja PPP w Ustawie o partnerstwie publiczno-prywatnym [2008] jest zbliżona do sposobu interpretacji tego pojęcia w europejskim ustawodawstwie, w którym partnerstwo publiczno-prywatne traktowane jest jako partnerstwo między sektorem publicznym oraz prywatnym w celu przedstawienia projektu lub świadczenia usługi tradycyjnie świadczonej przez sektor publiczny [Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym 2008, s. 17]. Dyskusja nad pojęciem partnerstwa publiczno-prywatnego pozwala wnioskować o stopniowej ewolucji podejść do takiej formy współpracy.

Przedstawione powyżej definicje PPP, przyjęte w Ustawie o partnerstwie publiczno-prywatnym oraz przez Komisję Europejską [Komisja Europejska 2003], można uznać nie tylko za mające walor prawny, ale także i naukowy, na co wskazuje większość opracowań polskich naukowców. Jednak zastosowana w obu definicjach optyka podejścia procesowego powoduje położenie punktu ciężkości na charakterze interakcji głównych podmiotów organizacji PPP, podczas gdy kluczowy element współdziałania, a mianowicie uzyskanie oczekiwanych wyników satysfakcjonujących wszystkich uczestników PPP, pozostawione jest poza nawiasem zainteresowania. Dlatego w celu bardziej precyzyjnego zarysowania istoty i natury partnerstwa publiczno-prywatnego należy rozbudować jego definicję, odnosząc się do poziomu osiągnięcia oczekiwanego rezultatu.

Takie podejście spróbujemy przedstawić nie tylko w postaci rozszerzonej definicji pojęcia partnerstwa publiczno-prywatnego, ale i w postaci interferentnego modelu, który odzwierciedla związek przyczynowo-skutkowy istotnych elementów PPP (rys. 1).

Model na rys. 1, choć nie jest strukturą nowego typu, bardziej odzwierciedla system interakcji podmiotów, a także związków przyczynowych w ramach PPP. Pozwala to na wyraźniejsze kształtowanie i lepszą realizację projektów partnerstwa publiczno-prywatnego. Przecież do realizacji przyjmowana jest tylko część projektów. Na przykład z prowadzonego w Centrum PPP monitoringu rynku wynika, że w latach 2009-2011 liczba podpisanych umów PPP stanowiła tylko 19% ogólnej liczby przedstawionych projektów. W Polsce od stycznia 2009 do końca czerwca 2017 r. wszczęto łącznie 490 postępowań i mimo że odsetek realizowanych projektów wzrósł, jednak nadal pozostaje niski, bo w sumie aż 73,88% postępowań nie doprowadziło do zawarcia umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym [Korbus, Zalewski 2017, s. 10]. Jedną z podstawowych przyczyn licznych unieważnień była niska jakość przygotowywanej oferty (najczęściej przywołuje się tu nierealne, nieakceptowane przez podmioty rynkowe założenia umowy PPP, sformułowane w SIWZ), co w konsekwencji oznaczało brak oficjalnych odpowiedzi ze strony partnerów prywatnych lub szybkie wycofywanie się z rozpoczętych rozmów [Herbst, Jadach-Sepiolo, Marczevska 2012, s. 26]. Kolejną przyczyną była konkretyzacja problemu, jej związek z celem, zadaniami, zaopatrzeniem, dystrybucją ryzyka w projektach itp., a przede wszystkim niewystarczające logiczne powiązanie. W konsekwencji takie projekty były odrzucane.



Rys. 1. Interferentny model partnerstwa publiczno-prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęcie logiki działań zaprezentowanej w powyższym modelu pozwala na zaproponowanie następującej definicji: partnerstwo publiczno-prywatne jest układem relacji między publicznymi, społecznymi i prywatnymi partnerami przy realizacji przedsięwzięć, w których sposób wykorzystania zasobów, będących do dyspozycji wszystkich partnerów, powiązany jest z rozkładem ryzyka, odpowiedzialności i wynagrodzeń (odszkodowań) pomiędzy partnerami, zapewniając tym samym – poprzez wzajemnie korzystną długoterminową współpracę, nakierowaną na tworzenie nowych i/lub modernizację istniejących obiektów – możliwość osiągnięcia odpowiednich gospodarczych, społecznych lub ekologicznych efektów.

Partnerstwo publiczno-prywatne pozwala zatem nie tylko na ustalenie określonych relacji partnerskich, ale także zdefiniowanie najbardziej efektywnej formy osiągnięcia pożądanego rezultatu. Oznacza to, że działania PPP powinny być nakierowane na osiągnięcie gospodarczych, społecznych lub ekologicznych efektów,

mających postać określonego dobra publicznego. Taki efekt można osiągnąć tylko w sytuacji, gdy interesy wszystkich uczestników partnerstwa zostaną zintegrowane w ramach danego projektu lub programu, a działania ich będą koordynowane przez jeden podmiot.

### 3. Podejścia do organizacji partnerstwa publiczno-prywatnego

Analiza przypadków zastosowania partnerstwa publiczno-prywatnego, a także prac naukowych, w tym szczególnie publikacji Małgorzaty Słodowej-Helpy [2014], pozwala stwierdzić, że zastosowanie kryterium charakteru inicjatywy stanowi podstawę do wyróżnienia dwóch podejść do organizacji PPP:

- Paternalistycznego, charakterystycznego dla krajów byłego Związku Radzieckiego i Chin, które zakłada dominację państwa lub władz lokalnych w modelu PPP. W takiej formie projekty są realizowane głównie z inicjatywy sektora publicznego.
- Rynkowego, w którym dążąc do zapewnienia korzystnego klimatu dla inwestycji, wskazuje się na konieczność współkształtowania koordynacji projektu w ramach PPP. Impuls do uruchamiania projektów może pochodzić zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego.

Przyczyn przekazywania coraz większej liczby przedsięwzięć publicznych podmiotom prywatnym jest kilka. Po pierwsze, można zaobserwować postępujące zjawisko urynkowienia branż świadczących usługi publiczne, z których państwo wycofuje się na rzecz podmiotów prywatnych. Zjawisko wycofywania się państwa nie powinno być postrzegane negatywnie, gdyż sfera prywatna charakteryzuje się wyższym poziomem jakości oraz ekonomicznej i społecznej efektywności świadczonych usług. Po drugie, strona prywatna wnosi do przedsięwzięcia *know-how*, kreatywność, innowacyjność i doświadczenie. Odpowiednie wykorzystanie tych cennych wartości pozwala skutecznie konkurować na rynku. W rezultacie dobra współpraca obu stron usprawnia i podnosi poziom dostarczanych usług, a także obniża ich koszt. Partner prywatny także może skorzystać na wymianie doświadczeń ze stroną publiczną [Antoniuk 2009, s. 97-98]. Po trzecie, należy zauważyć, że projekty i programy, w opracowaniu których biorą udział podmioty państwowe oraz podmioty prywatne, mają zazwyczaj znacznie większe poparcie opinii publicznej niż projekty i programy opracowane i realizowane wyłącznie przez podmioty państwowe [Blakely 2002, s. 104].

Jednak oprócz wymienionych powyżej dwóch głównych uczestników PPP – państwa i podmiotów prywatnych – bardzo ważne jest zaangażowanie lokalnej społeczności, na terenie której ma być realizowany projekt. Na Ukrainie część inwestycji realizowanych według zasad PPP (jakkolwiek nie w pełni sformalizowanych), zwłaszcza o charakterze społecznym, kulturalnym lub religijnym, prowadzonych w miejscowościach wiejskich, zakończona została powodzeniem dzięki silnemu zaangażowaniu lokalnych społeczności. Na przykład na potrzeby przedsięwzię-

cia związanego z budową domu kultury administracja lokalna zapewniła działkę i wsparcie administracyjne związane z dokumentowaniem i organizacją niezbędnych procesów. Przedstawiciele podmiotów prywatnych zajęli się zabezpieczeniem finansowym projektu, a miejscowa ludność zaangażowała się wolontariat obsługujący proces budowy. Innym przykładem ukraińskiego doświadczenia w zakresie takiego partnerstwa to połączenie trzech sektorów w wojnie hybrydowej na wschodzie Ukrainy. Właśnie partnerstwo między sektorem publicznym, biznesem i społeczeństwem pozwoliło zmobilizować zasoby do odtworzenia praktycznie zniszczonej armii, po to by zatrzymać rosyjską agresję w granicach, w jakich się ona teraz znajduje.

Oczywiście powyższy przykład nie jest przykładem klasycznego PPP, ale zapewnia możliwość oceny poziomu skuteczności projektów przy szerokim poparciu ludności i jednocześnie pozwala zauważyć, że w projektach PPP konieczne jest określenie szczególnych wartości, które uzyskają szerokie poparcie i udział społeczeństwa jako głównego konsumenta dóbr publicznych (ang. *public goods*). W sumie PPP od innych przedsięwzięć odróżniają trzy cechy:

1) długoterminowy charakter współpracy (od 3 do 30 i więcej lat partnerstwa), podczas której głównym celem jest zapewnienie prawidłowego funkcjonowania obiektu;

2) podział ryzyka (regulowane na poziomie stosunków umownych);

3) zapewnienie gwarancji konsumpcji (finansowe).

Ponadto ważnymi cechami PPP są: konsensus, wspólny interes, a także niehierarchiczny charakter organizacji stosunków.

Warto także wskazać na podstawowe zalety i efekty partnerstwa publiczno-prywatnego, jakimi są [Barczyk 2010, s. 229-230; Korbus (red.) 2010, s. 23; Słodowa-Helpa 2014, s. 25]:

- obniżenie kosztów korzystania z usług, co oznacza, że przy przyciąganiu prywatnych uczestników wspólnego publicznego projektu część kosztów związanych z opłaceniem usług, które powinny być pokryte z budżetu lokalnego, biorą na siebie uczestnicy, wykonując lub płacąc za te usługi;
- wzrost poziomu jakości usług świadczonych dla ludności, zaliczonych do kompetencji instytucji publicznych;
- wzrost kapitalizacji projektów w ramach partnerstwa, poprzez zapewnienie dostępu do zasobów innych organizacji;
- niwelowanie zjawiska asymetrii informacyjnej;
- wspieranie wdrażania nowoczesnych zasad i zasobów zarządzania w administracji państwowej i samorządowej oraz aktywizacja procesów biznesowych w społeczeństwie;
- wysoka elastyczność struktury organizacyjnej;
- zwiększenie otwartości i zaufania uczestników projektów partnerskich;
- podział ryzyka i odpowiedzialności;
- wspólny udział w zapewnieniu rozwoju lokalnego;
- duże możliwości promocji projektu w przypadku jego realizacji;

- poprawa systemu komunikacji między sektorami społecznymi; poprawa jakości dóbr publicznych.

Mimo wyższej ceny pozyskania kapitału przez podmiot prywatny partnerstwo publiczno-prywatne jest tańsze niż tradycyjna forma realizacji inwestycji i pozwala osiągnąć 15-17-procentowe oszczędności w porównaniu z tradycyjnym modelem realizacji inwestycji. Co więcej, z światowych doświadczeń wynika, że projekty PPP są realizowane szybciej i sprawniej niż w sposób tradycyjny (w tym wypadku jedynie 30% inwestycji zostaje ukończonych zgodnie z ustanowionym harmonogramem, a 27% zgodnie z zaplanowanym budżetem). Jeszcze ważniejsza jest wyższa jakość usług dostarczanych przez partnera prywatnego, wynikająca ze zwiększonego dostępu podmiotów prywatnych do innowacyjnej wiedzy, efektów skali i doświadczeń zdobytych we wcześniejszej działalności operacyjnej o podobnym profilu [Słodowa-Helpa 2014, s. 45].

#### 4. Zasady i charakter partnerstwa publiczno-prywatnego

Zasady i charakter funkcjonowania partnerstwa publiczno-prywatnego w zakresie rozwoju terytorialnego można odzwierciedlić w samym słowie „partnerstwo”, w którym P oznacza projektowanie, A – adaptację, R – relację, T – transformację, N – negocjację, E – efektywność, R – realizację, S – systemowość, T – terytorialność, W – wariantywność, O – organizację. Takie podejście pozwala uporządkować i określić jak najlepsze parametry PPP poprzez minimalizację różnych zagrożeń i wyzwań, aby zapewnić odpowiedni poziom rozwoju lokalnej gospodarki.

Podany wykaz strukturalnych pojęć w krajach wysoko rozwiniętych stał się zbiorem podstawowych kryteriów rozwoju PPP na poziomie lokalnym. Na przykład w USA w niektórych miastach średniej wielkości (około 500 tysięcy mieszkańców), takich jak Chesterfield, Portsmouth czy Centerville, wiodące firmy mające swoją siedzibę w mieście tworzą Korporacje rozwoju miasta, których głównym zadaniem jest opracowywanie i promocja projektów zapewnienia korzystnych warunków dla rozwoju firm. Jednak takie firmy nie powstają same z siebie, lecz są kształtowane zgodnie z opracowywaną przez wspólnoty lokalne Strategiami rozwoju miasta, zakładającymi aktywną formę partnerstwa między sektorami publicznym i prywatnym. Jednym z założeń tej strategii jest inwestowanie dużych środków budżetowych w celu stymulowania prywatnych inwestycji [Blakely 2002, s. 224].

Warto przy tym nadmienić, że w niektórych miastach USA realizacja projektów PPP wymaga powiązania ich z innymi projektami rozwoju miasta [Blakely 2002, s. 228]. Równie ważnym elementem realizacji projektów PPP z finansowym udziałem gminy jest dążenie do minimalizacji poziomu bezrobocia. Odbywa się to poprzez preferowanie zatrudnienia w projekcie osób zarejestrowanych w urzędzie pracy w danym mieście, zamieszkałych na terenie miasta realizującego projekt PPP. Ponadto kluczowym warunkiem finansowania projektu PPP jest płacenie wszystkich podatków i opłat w mieście realizującym projekt.



Atrakcyjność PPP wynika z możliwości zapewnienia realizacji dużych przedsięwzięć inwestycyjnych przy wysokiej jakości oferowanych dóbr publicznych. Należy także wskazać, iż PPP zapewnia wyższy poziom gwarancji i prognozowania niż w zwykłych projektach. Kolejną istotną cechą PPP jest to, że infrastruktura tworzona w ramach tych projektów. W większości przypadków charakteryzuje się ona wysokim poziomem nasycenia rozwiązań ICT, co z punktu widzenia funkcjonowania zjawiska w otoczeniu i wzrastającego znaczenia szybkości dostępu do informacji wydaje się ważne. Powoduje to, że wyłania się nowa istota i powstaje nowy poziom wartości dóbr publicznych, które są kształtowane dzięki tej infrastrukturze.

Istotnym warunkiem powodzenia projektów w ramach PPP, zwłaszcza długoterminowych, jest zapewnienie refinansowania – funduszy strukturalnych, mechanizmów i gwarancji finansowych. Jest to ważne szczególnie w tych przypadkach, w których jeden z uczestników PPP będzie chciał lub musiał wycofać się z projektu. W takich przypadkach dobrze by było, gdyby istniał rozwinięty „wtórny rynek” projektów PPP.

Zdaniem autora, najczęściej stosowane są dwa rodzaje PPP:

- 1) kontraktowe,
- 2) instytucjonalne.

W dalszej kolejności kontraktowa forma PPP może mieć postać:

- leasingu, wynajmu długoterminowego rzeczowych aktywów trwałych z możliwością wykupu,
- kontraktu cyklu życia,
- kontraktu w zakresie innowacji.

Instytucjonalny typ PPP zakłada utworzenie *joint venture* prywatnych i publicznych partnerów.

Najszybszą formą realizacji PPP są bezpośrednie negocjacje w sytuacji, gdy partner prywatny uzyskuje dostęp do publicznego przedsięwzięcia z już gotowym opracowanym projektem realizacji. W ramach takiego partnerstwa może być realizowana zarówno prywatna, jak i publiczna inicjatywa, przy czym w różnych formach. Aby móc osiągnąć cele partnerstwa, należy zapewnić skuteczną integrację dwóch składników: wymagań wobec partnerów (uczciwość, wypłacalność, przejrzystość w relacjach) i form współpracy partnerów w ramach PPP (finansowanie lub dofinansowanie, projektowanie, zarządzanie projektem, przeniesienie własności, serwis, subsydia).

## 5. Wnioski

Wartość partnerstwa publiczno-prywatnego polega na kształtowaniu takiej współpracy między sektorami publicznym i prywatnym oraz lokalną społecznością, która zapewnia efektywne rozwiązywanie problemów społeczno-ekonomicznych z jednoczesnym osiągnięciem efektu synergicznego w rozwoju terytorialnych systemów gospodarczych.

Warto również podkreślić, że zapewnienie wysokiego poziomu efektywności PPP zależy w dużej mierze od tego, jakie zostanie zastosowane podejście do organizacji partnerstwa. Na obecnym etapie rozwoju stosunków gospodarczych, w odróżnieniu od wcześniejszego paternalizmu, najlepiej sprawdza się podejście rynkowe, które wyklucza nacisk administracyjny na podmioty sektora prywatnego. W związku z tym konieczne jest uwzględnianie założeń metodyk zarządzania projektami oraz polityk rozwoju gospodarek regionów, co może zapewnić optymalny system ukształtowania PPP.

W kontekście partnerstwa publiczno-prywatnego należy zwrócić uwagę na procesy alokacji zasobów (intelektualnych, finansowych, materiałów itp.) oraz wypracowanie optymalnych struktur zarządzania wspólnymi projektami rozwoju lokalnego. Zapewnia to możliwość opracowania przejrzystych mechanizmów pozwalających na przyciągnięcie dodatkowych źródeł pozabudżetowych finansowania projektów i programów rozwoju jednostek gospodarczych. Podsumowując, za istotne działanie należy uznać określenie wpływu warunków otoczenia społeczno-ekonomicznego na rozwój instytucji partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce i krajach Europy Wschodniej poprzez pryzmat głównych czynników, a mianowicie:

- 1) podstawowych warunków dystrybucji zasobów i relacji w obszarach wspólnych projektów rozwoju gospodarczego,
- 2) warunków instytucjonalnych,
- 3) stabilności środowiska społeczno-gospodarczego,
- 4) możliwości uwzględniania w realizacji projektów uwarunkowań sytuacyjnych oraz zdarzeń losowych,
- 5) stopnia zgodności z oczekiwaniami sektora prywatnego.

## Literatura

- Antoniuk J.R., 2009, *Nowa regulacja partnerstwa publiczno-prywatnego*, [w:] M. Urbaniec, P. Stec, S. Dolata (red.), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako instrument rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Educator, Częstochowa.
- Barczyk S., 2010, *Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Blakely E.J., 2002, *Planowanie lokalnego rozwoju gospodarczego. Teoria i praktyka*, tł. A. Kamieniec, Litopis, Lwów.
- Cyglar J., 2002, *Alianse strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., 2008, *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
- Herbst I., Jadach-Sepiolo A., Marczevska E., 2012, *Analiza potencjału podmiotów publicznych i przedsiębiorstw do realizacji projektów partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Komisja Europejska, 2003, *Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego*, 2003, Bruksela, [https://www.ppp.gov.pl/Poradnik\\_inwestora/AktyPrawne/Documents/Wytyczne\\_Komisji\\_PPP\\_190111.pdf](https://www.ppp.gov.pl/Poradnik_inwestora/AktyPrawne/Documents/Wytyczne_Komisji_PPP_190111.pdf).

- Korbus B., Zalewski D., 2017, *Analiza rynku PPP za okres od 2009 do 31 grudnia 2016 r.*, Ministerstwo Rozwoju, [https://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Analiza\\_rynk\\_u\\_PPP\\_31\\_12\\_2016.pdf](https://www.ppp.gov.pl/Aktualnosci/Documents/Analiza_rynk_u_PPP_31_12_2016.pdf).
- Korbus B. (red.), 2010, *Partnerstwo publiczno-prywatne: poradnik*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
- Moszoro M., 2005, *Partnerstwo publiczno-prywatne w monopolach naturalnych w sferze użyteczności publicznej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Ślodowa-Helpa M., 2014, *Zagraniczne doświadczenia w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego – inspiracje i rekomendacje dla Polski*, [w:] G. Gołębiowski, K. Marchewka-Bartkowiak (red.), *Partnerstwo publiczno-prywatne*, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa.
- Słownik innowacji*, <http://www.slownik.pi.gov.pl> (data udostępnienia: 16.02.2018).
- Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/>.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, DzU nr 19, poz. 100.
- Zielona księga w sprawie partnerstw publiczno-prywatnych i prawa wspólnotowego w zakresie zamówień publicznych i koncesji*, 2004, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela, [https://www.ppp.gov.pl/Poradnik\\_inwestora/Documents/ZK\\_PPP\\_zamowienia\\_koncesje\\_240111.pdf](https://www.ppp.gov.pl/Poradnik_inwestora/Documents/ZK_PPP_zamowienia_koncesje_240111.pdf) (data udostępnienia: 30.04.2004).