

Розділ 4

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-18>
УДК: 351:005.336.2:330.341.1

Куз Сергій Миколайович,
аспірант кафедри місцевого самоврядування та права
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
просп. Шевченка, 1, м. Одеса, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8560-5492>
e-mail: Kuz_sm_asp@ukr.net

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИХ ПАРТНЕРСТВ

Анотація. Стаття присвячена теоретичним аспектам публічного управління формуванням компетентностей у сфері розвитку інноваційних державно-приватних партнерств (ДПП).

У статті уточнено сутність інноваційних державно-приватних партнерств як форми публічного управління розвитком, що ґрунтується на довгостроковій взаємодії держави та приватного сектору з метою спільного створення, впровадження й поширення інновацій у публічній сфері шляхом інтеграції ресурсів, компетентностей і розподілу ризиків. Виявлено ключові відмінності інноваційних ДПП від традиційних за критеріями мети, об'єкта, рівня ризиків, типу контрактів та ролі держави.

Систематизовано професійні компетентності, необхідні для управління інноваційними ДПП, які охоплюють управлінські та стратегічні (проектний менеджмент, управління ризиками, координація), професійно-технічні (цифрова компетентність, знання з теорії управління та економіки) та аналітичні й комунікативні компетентності (моніторинг, міжсекторна взаємодія).

Обґрунтовано роль публічного управління у формуванні компетентностей, яка реалізується через стратегічну, нормативно-регуляторну, інституційну, кадрово-освітню, координаційну, мотиваційно-стимулюючу та контролюючу функції. Публічне управління формуванням компетентностей у сфері розвитку інноваційних ДПП запропоновано трактувати як цілеспрямований, системний та інституційно забезпечений вплив органів публічної влади на розвиток професійних, управлінських, інноваційних і комунікативних спроможностей суб'єктів публічного сектору з метою ефективного ініціювання, реалізації та моніторингу інноваційних проектів ДПП в умовах соціально-економічної трансформації. Запропоновано публічні механізми формування компетентностей, що включають інституційні, кадрово-освітні, нормативно-правові та інноваційно-цифрові заходи.

© Куз С. М., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

Напрямом подальших досліджень запропоновано теоретичне обґрунтування концептуальних засад національної стратегії розвитку компетентностей у сфері інноваційних ДПП.

Ключові слова: публічне управління, інноваційне державно-приватне партнерство, компетентності.

Як цитувати: Куз С. М. Публічне управління формуванням компетентностей у сфері розвитку інноваційних державно-приватних партнерств. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 2 (81). С. 302–314. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-18>

Вступ. В умовах повномасштабної війни Україна функціонує за обмежених фінансових, інституційних і кадрових ресурсів, що зумовлює необхідність використання гнучких та інноваційних механізмів реалізації публічної політики. У цьому контексті інноваційні державно-приватні партнерства (далі – ДПП) набувають особливого значення як інструмент залучення приватного капіталу, технологій і управлінських компетентностей для забезпечення стійкості держави. Інноваційні ДПП дозволяють оперативно впроваджувати технологічні та управлінські інновації у сферах оборони, цифровізації, енергетичної безпеки, медицини та відновлення критичної інфраструктури. Їх гнучкість і партнерський характер забезпечують швидку адаптацію до високої невизначеності та безпекових викликів. Крім того, інноваційні ДПП сприяють збереженню інноваційного потенціалу країни, підтримці бізнесу та формуванню основ післявоєнного відновлення за принципом «build back better». Таким чином, у воєнних умовах інноваційні ДПП виступають ключовим інструментом підвищення ефективності публічного управління, національної стійкості та довгострокового розвитку України.

У листопаді 2025 року Верховна Рада України ухвалила за основу проєкт Закону України «Про пріоритетні напрями наукової та інноваційної діяльності», яким визначено концентрацію державної інноваційної політики на потребах оборони, економічного розвитку та відновлення країни в умовах війни [8], а наприкінці 2024 року Кабінетом Міністрів України було затверджено Стратегію цифрового розвитку інновацій WINWIN до 2030 року, що запроваджує дворівневу систему визначення пріоритетів та орієнтована на стимулювання інновацій у сферах оборони, охорони здоров'я, штучного інтелекту й екологічних технологій [9]. У сукупності ці нормативні документи засвідчують спрямованість державної політики України на формування сприятливого інноваційного середовища та впровадження механізмів залучення приватного капіталу та компетентностей, зокрема через інструменти ДПП.

У сучасних умовах інноваційної трансформації економіки та ускладнення форм взаємодії між державою і бізнесом особливої актуальності набуває публічне управління формуванням компетентностей у сфері розвитку інноваційних ДПП. Інноваційні ДПП характеризуються високим рівнем складності, невизначеності та міжсекторної взаємодії, що потребує від суб'єктів публічного управління наявності спеціалізованих управлінських, інноваційних, правових і комунікативних компетентностей.

Цілеспрямоване публічне управління формуванням таких компетентностей є необхідною умовою підвищення ефективності інноваційних ДПП, оскільки забезпечує якісну підготовку та реалізацію партнерських проєктів, зниження управлінських і фінансових ризиків, а також досягнення суспільно значущих результатів. Належний рівень компетентностей дозволяє державі виступати не лише регулятором, а повноцінним партнером інноваційного бізнесу. Саме системний розвиток компетентностей у публічному секторі створює передумови для ефективного використання потенціалу інноваційних ДПП як інструменту сталого соціально-економічного розвитку, обґрунтування теоретичних підходів до якого є важливим завданням для сучасної науки.

Огляд літератури. Проблематика інноваційних ДПП є міждисциплінарною та перебуває у фокусі уваги вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують питання публічного управління, інноваційного розвитку, економічної політики та міжсекторної взаємодії.

У зарубіжній науковій літературі значний внесок у дослідження інноваційної природи ДПП зробив С. П. Осборн (S. P. Osborne), який у своїх працях [18, 19] розглядає державно-приватні партнерства як інструмент спільного створення суспільної цінності (public value) та співтворення інновацій у публічному секторі та обґрунтовує необхідність переходу від ієрархічних моделей управління до партнерських форм взаємодії держави й бізнесу.

Вагомий внесок у розвиток теорії ДПП зробили Г. Ходж (G. Hodge) та К. Греве (C. Greve), які аналізують державно-приватні партнерства як інституційну модель публічного управління, акцентуючи увагу на управлінських інноваціях, розподілі ризиків та довгострокових наслідках реалізації партнерських проєктів. У їхніх дослідженнях [13, 14] простежується еволюція ДПП від інфраструктурних контрактів до більш складних інноваційних форм співпраці.

Особливе місце у вивченні інноваційних ДПП посідають праці М. Маццукато (M. Mazzucato), яка розвинула концепцію «підприємницької держави» [15, 16]. Авторка доводить, що держава може виступати не лише регулятором, а й активним інвестором та партнером у реалізації інноваційних проєктів, що створює теоретичні передумови для розвитку інноваційних державно-приватних партнерств.

Значний практико-орієнтований внесок у дослідження інноваційних ДПП здійснено міжнародними організаціями, зокрема OECD [18], Світовим банком [22] та UNDP [21]. У їхніх аналітичних звітах розглядаються питання інституційної спроможності держави, розвитку управлінських і цифрових компетентностей, а також формування політик, спрямованих на підтримку інноваційних форм партнерства.

У вітчизняній науковій думці проблематика ДПП розвивається переважно в межах теорії публічного управління та економічного розвитку. Так, у праці В. Бакуменка та В. Куйбіди [2] досліджуються інституційні механізми публічного управління, у межах яких ДПП розглядається як важливий інструмент реалізації державної політики розвитку. Наукові розвідки С. Серьогіна присвячені впровадженню компетентнісного підходу в публічному управлінні, що є методологічно значущим для дослідження кадрового забезпечення інноваційних ДПП [11].

Сутність та роль ДПП як інструменту економічної модернізації в Україні, в тому числі з врахуванням умов євроінтеграції, досліджують О. Вашев та С. Хижняк [3], П. Діхтєвський [4], О. Ольшанський [7], В. Радкевич [10], та ін. Питання інноваційного розвитку та ролі партнерських механізмів у державному управлінні висвітлено також у працях К. Колесникової [6], О. Амоші [1], В. Антонюк [1], які наголошують на економічних і організаційних аспектах інновацій та взаємодії держави й бізнесу. Практичні аспекти реалізації ДПП в Україні досліджено у роботах І. Запатріної [5], де проаналізовано інституційні та інвестиційні обмеження розвитку партнерств.

Водночас аналіз наукових джерел засвідчує, що більшість досліджень зосереджені на правових, економічних та організаційних аспектах ДПП, тоді як проблематика публічного управління формуванням компетентностей у сфері розвитку інноваційних ДПП залишається недостатньо комплексно опрацьованою. Це обумовлює необхідність подальших наукових пошуків у даному напрямі та визначає актуальність обраної теми дослідження.

Метою статті є поглиблення теоретичного розуміння сутності та особливостей інноваційних державно-приватних партнерств і визначення їх ролі в сучасних умовах, систематизація ключових компетентностей, необхідних для їх ефективного розвитку, а також теоретичне обґрунтування ролі й змісту публічного управління процесом формування цих компетентностей.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становлять наукові положення теорії публічного управління та адміністрування, теорії інновацій, інституціональної економіки, а також концепції державно-приватного партнерства та компетентнісного підходу.

У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, які дали змогу розкрити сутність публічного управління, компетентностей та інноваційних ДПП, виокремити їх структурні елементи та узагальнити існуючі наукові підходи. З метою дослідження публічного управління формуванням компетентностей як цілісної системи застосовано системний підхід, що дозволив розглянути взаємозв'язки між інституційними, нормативно-правовими, кадровими та освітніми компонентами. Структурно-функціональний метод використано для визначення функцій органів публічної влади у сфері розвитку інноваційних ДПП та аналізу ролі кожного елементу системи формування компетентностей. Ключовим методологічним інструментом дослідження є компетентнісний підхід, що дозволив визначити структуру та зміст управлінських, інноваційних, правових, фінансово-економічних і комунікативних компетентностей, необхідних для розвитку інноваційних ДПП, а також оцінити відповідність наявних компетентностей сучасним викликам інноваційного розвитку.

Основні результати дослідження. Уточнюючи сутність і зміст поняття «інноваційні державно-приватні партнерства», варто зазначити, що це форма довгострокової інституційної взаємодії між публічним сектором і приватним бізнесом, спрямована на створення, впровадження або масштабування інновацій (технологічних, організаційних, цифрових, соціальних) у публічній сфері на основі розподілу ризиків, ресурсів, відповідальності та результатів.

Сутність інноваційних ДПП розкривається через сукупність ключових характеристик, що відрізняють їх від класичних (інфраструктурних) ДПП (таблиця 1).

Таблиця 1
Відмінності інноваційних державно-приватних партнерств від традиційних

Table 1
Differences between innovative public-private partnerships and traditional ones

Критерій / Criterion	Традиційні ДПП/ Traditional PPP	Інноваційні ДПП / Innovative PPP
Мета	Інфраструктура	Інновації та розвиток
Об'єкт	Матеріальні активи	Технології, знання, дані, інтелектуальна власність, цифрові платформи
Ризики	Передбачувані	Високі, невизначені
Контракти	Жорсткі	Гнучкі
Роль держави	Замовник	Партнер, каталізатор

На відміну від традиційних ДПП, метою яких є переважно будівництво чи експлуатація об'єктів інфраструктури, інноваційні ДПП орієнтовані на створення нових продуктів і послуг, впровадження сучасних технологій (цифровізація, AI, GovTech), або розробку інноваційних управлінських рішень у публічному секторі.

Держава і бізнес не просто обмінюються ресурсами, а спільно створюють суспільну цінність, поєднуючи публічний інтерес і регуляторні повноваження держави з інноваційним потенціалом, капіталом і управлінською гнучкістю приватного сектору.

Для інноваційних ДПП характерний підвищений рівень ризику, оскільки їм притаманна технологічна невизначеність, ринкові ризики та ризики впровадження нових моделей управління. Саме тому суттєвим елементом є гнучкий розподіл ризиків між партнерами.

Інноваційні ДПП передбачають нові форми контрактних відносин, серед яких гнучкі договори, пілотні та експериментальні проекти, поетапне фінансування, можливість коригування умов у процесі реалізації.

Ключовим є не сам процес, а орієнтація на соціальний ефект, інноваційний результат, підвищення якості публічних послуг, довгострокову сталість.

Отже, під інноваційним державно-приватним партнерством пропонується розуміти форму публічного управління розвитком, що ґрунтується на довгостроковій, договірній оформленій взаємодії держави та приватного сектору з метою спільного створення, впровадження й поширення інновацій у публічній сфері шляхом інтеграції ресурсів, компетентностей і розподілу ризиків для досягнення суспільно значущих результатів. Сутність інноваційних ДПП полягає у переході від моделі «державна – замовник» до моделі «державна – партнер інновацій», де ключовим ресурсом стають знання, компетентності та спільна відповідальність за результат.

Ефективне функціонування системи ДПП потребує належної інституційної спроможності органів публічної влади, зокрема наявності спеціалізованих структур та кваліфікованих кадрів, здатних забезпечувати розробку, реалізацію та моніторинг проектів ДПП на всіх рівнях; при цьому ключовими професій-

ними компетентностями визначаються предметно-методична, проєктувальна, прогностична, організаційна, оцінювально-аналітична та здатність до навчання впродовж життя [4].

Підвищення ефективності ДПП в Україні зумовлює необхідність комплексних заходів із розвитку професійної компетентності та інституційної спроможності органів державної влади й місцевого самоврядування, включаючи впровадження систем оцінювання та контролю якості [10]. Водночас інноваційні ДПП передбачають активне використання цифрових технологій та інструментів управління ризиками, що потребує створення спеціалізованих підрозділів і центрів експертизи в системі публічного управління.

Нові вимоги до складу компетенцій висуває інтеграція в інноваційну діяльність концепції ESG (Environmental, Social, Governance) – підходу до оцінювання та управління діяльністю організацій і проєктів, який враховує екологічні (E), соціальні (S) та управлінські (G) аспекти з метою забезпечення сталого розвитку, довгострокової ефективності та відповідальності перед суспільством [12].

Отже, для ефективного управління інноваційними проєктами ДПП необхідний комплексний набір професійних компетентностей, які охоплюють управлінські, технічні, аналітичні та комунікативні навички. Групування компетентностей наведено в таблиці 2. Ці компетентності є критичними для забезпечення успішної реалізації проєктів на всіх етапах їх життєвого циклу – від передінвестиційної та інвестиційної до експлуатаційної фази.

Враховуючи досить значний перелік компетенцій, підготовка державних службовців до участі в інноваційних проєктах ДПП має здійснюватися на засадах комплексного навчання, яке поєднує теоретичну підготовку з практичним розвитком проєктних, управлінських і цифрових компетентностей, а також знань з публічного управління, адміністративного менеджменту та запобігання корупції.

О. Ольшанський підкреслює, що публічне управління формуванням компетентностей у сфері розвитку інноваційних державно-приватних партнерств є критично важливим чинником ефективної реалізації інфраструктурних і соціально значущих проєктів в Україні, оскільки розвиток професійних компетентностей державних службовців і фахівців приватного сектору залишається одним із ключових викликів впровадження механізмів ДПП [7]. Саме органи публічної влади визначають правила гри, формують інституційне середовище та забезпечують сталий розвиток людського капіталу в цій сфері.

Публічне управління формуванням компетентностей у сфері розвитку інноваційних ДПП – це системна діяльність органів публічної влади, спрямована на розвиток знань, навичок і управлінських спроможностей, необхідних для ініціювання, підготовки, реалізації та моніторингу інноваційних проєктів ДПП.

Органи публічної влади, перш за все, виконують стратегічну роль, в межах якої:

- формують державну політику у сфері інновацій та ДПП;
- визначають пріоритетні галузі для впровадження інноваційних партнерств (інфраструктура, цифровізація, енергетика, оборона, медицина, освіта);
- інтегрують розвиток ДПП у національні стратегії (інноваційного розвитку, відновлення економіки, регіонального розвитку).

Таблиця 2

**Професійні компетентності, необхідні для управління
інноваційними державно-приватними партнерствами**

Table 2

**Professional competencies required to manage
innovative public-private partnerships**

Група / Group	Компетентності / Competencies
Управлінські та стратегічні	- проєктний менеджмент для ефективної реалізації спільних ініціатив - стратегічне планування для чіткого визначення довгострокових цілей - здатність до ініціативи та проактивності - компетентності з управління ризиками - організаційна компетентність - навички координації між державними та приватними партнерами
Професійно-технічні	- предметно-методичні, проєктувальні та прогностичні компетентності - знання з теорії управління, операційного менеджменту, менеджменту персоналу, економічної теорії, економіки підприємств - знання системи прийняття і підтримки рішень - цифрова компетентність
Аналітичні та комунікативні	- оцінювально-аналітична компетентність для проведення аналізу проєктних пропозицій, моніторингу та контролю реалізації проєктів - рефлексивна компетентність для самоаналізу та вдосконалення управлінських підходів - навички систематичного моніторингу та аналізу ринку праці, що дозволяє вчасно реагувати на зміни у бізнес-середовищі - комунікативні навички для ефективної взаємодії між державними установами та приватним бізнесом

У цьому контексті формування компетентностей розглядається не як разова освітня ініціатива, а як довгостроковий стратегічний процес, спрямований на підвищення управлінської спроможності держави.

В межах нормативно-регуляторної функції держава забезпечує:

- розробку та вдосконалення законодавчої бази у сфері ДПП та інновацій;
- створення правових умов для реалізації інноваційних моделей партнерства (пілотні проєкти, експериментальні правові режими, “регуляторні пісочниці”);
- закріплення вимог до професійних компетентностей посадових осіб, залучених до підготовки та реалізації ДПП.

Через регуляторні інструменти держава визначає стандарти управлінської діяльності, що стимулює системний розвиток компетентностей у публічному секторі.

Важливим завданням публічного управління є створення та розвиток інституційної інфраструктури підтримки ДПП, зокрема спеціалізованих центрів компетентностей з ДПП, офісів супроводу інвестиційних та інноваційних проєктів, координаційних органів між центральною та місцевою владою. Ці інституції виконують функції накопичення та поширення знань, методичного супроводу органів влади, формування професійних спільнот у сфері ДПП.

Виконуючи кадрово-освітню роль, публічне управління безпосередньо відповідає за:

- розвиток системи професійного навчання державних службовців;
- впровадження спеціалізованих програм підвищення кваліфікації з інноваційних ДПП;
- формування управлінських і цифрових компетентностей;
- підтримку безперервного професійного розвитку (lifelong learning).

Особливу увагу варто приділяти поєднанню теоретичної підготовки з практичними кейсами, залученню бізнесу та міжнародних експертів до навчального процесу, а також формуванню міждисциплінарних компетентностей.

Органи публічного управління виступають посередником і координатором між державними інституціями, приватним бізнесом, науково-освітнім середовищем та громадянським суспільством. У цьому контексті компетентності включають, поміж іншим, навички міжсекторної взаємодії, переговорні та комунікативні здібності, управління конфліктами та ризиками тощо. Ефективна координація сприяє формуванню культури партнерства, що є критично важливою для розвитку інноваційних ДПП.

Публічне управління формує умови, які мотивують державних службовців до розвитку компетентностей, зокрема через:

- систему оцінювання ефективності (KPI), пов'язану з якістю реалізації ДПП;
- кар'єрні стимули та професійне визнання;
- підтримку ініціативності та управлінських інновацій;
- заохочення участі в міжнародних проєктах і програмах обміну.

В межах реалізації контрольної та оцінювальної функції, органи публічного управління здійснюють моніторинг рівня сформованості компетентностей, оцінювання результативності освітніх і інституційних заходів, аналіз впливу компетентностей на успішність ДПП-проєктів. В результаті це дозволяє коригувати політику розвитку компетентностей, підвищувати якість управлінських рішень, а також забезпечувати прозорість і підзвітність.

Систематизація публічних механізмів формування компетентностей у сфері розвитку інноваційних ДПП, а також заходів та інструментів їх реалізації наведені в таблиці 3.

Таким чином, роль публічного управління у формуванні компетентностей для розвитку інноваційних ДПП є комплексною та багатовимірною і охоплює стратегічні, регуляторні, інституційні, кадрові, координаційні та контрольні аспекти. Саме від ефективності цієї ролі залежить спроможність держави реалізувати інноваційні партнерства як інструмент сталого розвитку України.

Станом на сьогодні є низка проблем та викликів, характерних для сфери формування компетентностей щодо управління інноваційними ДПП. До них можна віднести дефіцит фахівців із практичним досвідом ДПП, фрагментарність знань у держорганах, низька інноваційна культура в публічному секторі, недовіру між державою та бізнесом, а також обмежені фінансові та інституційні ресурси.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Для України інноваційні ДПП мають стратегічне значення, оскільки вони сприяють післявоєнному відновленню, забезпечують трансфер технологій, підвищують інноваційну спроможність держави, активізують інвестиції в публічний сектор, а також формують нову культуру взаємодії між державою та бізнесом.

Таблиця 3

**Публічні механізми формування компетентностей у сфері розвитку
інноваційних державно-приватних партнерств**

Table 3

**Public mechanisms for the formation of competencies
in the field of development of innovative public-private partnerships**

Група механізмів / Group of mechanisms	Заходи та інструменти / Measures and tools
Інституційні	<ul style="list-style-type: none"> ● створення національних і регіональних центрів компетентностей з ДПП ● розвиток офісів супроводу інвестицій та ДПП ● міжвідомча координація (Мінекономіки, МОН, Мінцифри тощо)
Кадрово-освітні	<ul style="list-style-type: none"> ● спеціалізовані освітні програми для держслужбовців ● сертифікація фахівців з управління ДПП ● дуальна освіта та стажування з приватним сектором ● підвищення кваліфікації з фокусом на інновації та цифровізацію
Нормативно-правові	<ul style="list-style-type: none"> ● адаптація законодавства до інноваційних моделей ДПП ● спрощення процедур пілотних інноваційних проєктів ● регулювання публічних інноваційних закупівель
Інноваційно-цифрові	<ul style="list-style-type: none"> ● використання платформ управління проєктами ДПП ● відкриті дані та аналітика для ухвалення рішень ● GovTech-рішення для взаємодії держави й бізнесу

Під інноваційним державно-приватним партнерством пропонується розуміти форму публічного управління розвитком, що ґрунтується на довгостроковій, договірно оформленій взаємодії держави та приватного сектору з метою спільного створення, впровадження й поширення інновацій у публічній сфері шляхом інтеграції ресурсів, компетентностей і розподілу ризиків для досягнення суспільно значущих результатів. Для інноваційних ДПП характерна інноваційна спрямованість, спільне створення цінності та підвищений рівень ризику.

Компетентності у сфері інноваційних ДПП можна поділити на управлінські, стратегічні, професійно-технічні, аналітичні та комунікативні. Найважливішими з них є стратегічне бачення та проєктне мислення, правові та контрактні знання (законодавство про ДПП, концесії, інтелектуальну власність), фінансово-економічна експертиза (моделі фінансування, розподіл ризиків), інноваційний менеджмент (R&D, цифрові технології, GovTech), комунікації та партнерська взаємодія з бізнесом і громадою.

Публічне управління відіграє ключову системоутворюючу роль у формуванні та розвитку компетентностей, необхідних для ефективного впровадження інноваційних ДПП. Публічне управління формуванням компетентностей у сфері розвитку інноваційних державно-приватних партнерств пропонується трактувати як цілеспрямований, системний та інституційно забезпечений вплив органів публічної влади на розвиток професійних, управлінських, інноваційних і комунікативних спроможностей суб'єктів публічного сектору з метою ефективного ініціювання, реалізації та моніторингу інноваційних проєктів ДПП в умовах соціально-економічної трансформації. У запропонованому

визначенні зроблено акцент на компетентнісному підході, поєднанні інноваційної та партнерської складових, орієнтації на результативність ДПП, а також враховано трансформаційний (зокрема післявоєнний) контекст. Доведено, що публічне управління у формуванні та розвитку компетентностей виконує декілька ролей, серед яких стратегічна, нормативно-регуляторна, інституційна, кадрово-освітня, координаційна, мотиваційно-стимулююча, контролююча.

Напрямом подальших досліджень може стати розробка концептуальних засад національної стратегії розвитку компетентностей у сфері інноваційних ДПП, які полягають у формуванні цілісної, адаптивної та людиноцентричної системи публічного управління, спроможної забезпечити ефективну реалізацію інноваційних ДПП в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амоша О. Ю., Антонюк В. П. Інноваційний розвиток економіки України: проблеми та напрями активізації: монографія. Київ : НАН України, 2017. 198 с.
2. Бакуменко В. Д., Куйбіда В. С. Публічне управління: теорія і практика: навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 256 с.
3. Вашев О. Є., Хижняк С. В. ДПП: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 68–82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05>
4. Діхтієвський П.В. Державно-приватне партнерство в Україні: тенденції розвитку в умовах європейської інтеграції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 9. URL: DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-9/26>
5. Запатріна І. В. ДПП в Україні: проблеми та перспективи розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2016. 352 с.
6. Колесникова К. О. Інноваційні механізми публічного управління економічним розвитком : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2018. 284 с.
7. Ольшанський О. ДПП як сучасний інструмент економічної модернізації. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. №11. С.108–117. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-108-117>
8. Про пріоритетні напрями наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності: Проект Закону України URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/CardByRn?regNum=13629&conv=9>
9. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
10. Радкевич В. ДПП у сфері професійної освіти: дорожня карта розвитку. *Професійна педагогіка*. 2024. №2(29). С. 3-20. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2024.29.3-20>
11. Серьогін С. М. Компетентнісний підхід у публічному управлінні : монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. 312 с.
12. Шостак І. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89>
13. Hodge G. A., Greve C. Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? *Australian Journal of Public Administration*. 2007. Vol. 66, No. 1. P. 8–22. DOI: 10.1111/j.1467-8500.2009.00659.x

14. Hodge G.A., Greve C., Boardman A. E. (eds.) International Handbook on Public-Private Partnerships. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2010. URL: <https://econpapers.repec.org/bookchap/elgeebook/13451.htm>
15. Mazzucato M. Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*. 2018. Vol. 27, no. 5. P. 803–815. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>
16. Mazzucato M. The Entrepreneurial State: Debunking Private vs. Public Sector Myths. London : Anthem Press, 2013. 266 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/279930695_The_Entrepreneurial_State_Debunking_Private_vs_Public_Sector_Myths
17. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Public-Private Partnerships and Value for Money. Paris : OECD Publishing, 2015. 184 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/09/development-co-operation-report-2015_g1g52d0a/dcr-2015-en.pdf
18. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Innovation Skills and Public Sector Innovation. Paris : OECD Publishing, 2017. 120 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/innovation-skills-in-the-public-sector_g1g7847d/9789264273283-en.pdf
19. Osborne S. P. Delivering Public Services: Time for a new theory? *Public Management Review*. 2010. Vol. 12, iss. 1. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030903495232>
20. Osborne S. P., Brown L. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*. 2011. Vol. 89, no. 4. P. 1335–1350. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>
21. United Nations Development Programme (UNDP). Capacity Development for Public Sector Innovation. – New York : UNDP, 2020. URL: <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2019>
22. World Bank Group. Public-Private Partnerships Reference Guide. Washington, DC : World Bank, 2017. 238 p. DOI: <https://doi.org/10.1596/29052>.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2025

Стаття рекомендована до друку 13.11.2025

Опубліковано 30.12.2025

Serhiy Kuz, PhD student of the Department of Local Self-Government
and Law of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Management
of the Odessa Polytechnic National University,
Shevchenko av., 1, Odesa, 65044, Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8560-5492> e-mail: Kuz_sm_asp@ukr.net

PUBLIC MANAGEMENT OF COMPETENCE FORMATION IN THE FIELD OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Abstract. The article is devoted to the theoretical aspects of public management of competence formation in the field of development of innovative public-private partnerships (PPP).

The article clarifies the essence of innovative public-private partnerships as a form of public management of development, which is based on long-term interaction between the state and the private sector with the aim of jointly creating, implementing and disseminating innovations in the public sphere by integrating resources, competencies and risk sharing. The

key differences between innovative PPPs and traditional ones are identified according to the criteria of purpose, object, level of risks, type of contracts and the role of the state.

The professional competencies required for managing innovative PPPs are systematized, covering managerial and strategic (project management, risk management, coordination), professional and technical (digital competence, knowledge of management theory and economics), and analytical and communicative competencies (monitoring, inter-sectoral interaction). The role of public administration in the formation of competencies, which is implemented through strategic, normative-regulatory, institutional, personnel-educational, coordination, motivational-stimulating and control functions, is substantiated. Public management of the formation of competencies in the field of innovative PPP development is proposed to be interpreted as a targeted, systemic and institutionally supported influence of public authorities on the development of professional, managerial, innovative and communicative capabilities of public sector entities to effectively initiate, implement and monitor innovative PPP projects in the context of socio-economic transformation. Public mechanisms for the formation of competencies are proposed, including institutional, personnel and educational, regulatory and legal, and innovative and digital measures.

As a direction for further research, a theoretical justification of the conceptual foundations of the national strategy for the development of competencies in the field of innovative PPPs is proposed.

Keywords: *public administration, innovative public-private partnership, competencies.*

In cites: Kuz, S. M. (2025). Public management of competence formation in the field of development of innovative public-private partnerships. *Theory and Practice of Public Administration*, 2 (81), 302 – 314. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-18> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Amosha, O.Yu., & Antoniuk, V.P. (2017). Innovative development of the Ukrainian economy: problems and directions of activation. Kyiv: NAN Ukrainy [in Ukrainian].
2. Bakumenko, V.D., & Kuibida, V.S. (2019). Public administration: theory and practice. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Vashev, O.Ye., & Khyzhniak, S.V. (2024). Public-private partnerships: conceptual foundations and peculiarities of implementation in Ukraine. *Derzhavne budivnytstvo*, 2 (36), 68-82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05> [in Ukrainian].
4. Dikhtievskiy, P.V. (2025). Public-private partnership in Ukraine: development trends in the context of European integration. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 9. URL: http://lsej.org.ua/9_2025/28.pdf [in Ukrainian].
5. Zapatrina, I.V. (2016). Public-private partnership in Ukraine: problems and prospects of development. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Kolesnykova, K.O. (2018). Innovative mechanisms of public management of economic development. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].
7. Olshanskyi, O. (2025). Public-private partnership as a modern tool of economic modernization. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 11, 108-117. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-108-117> [in Ukrainian].
8. On priority areas of scientific, scientific-technical and innovative activity: Draft Law of Ukraine. (2024). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/CardByRn?regNum=13629&conv=9> [in Ukrainian].

9. On approval of the Strategy for digital development of innovative activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of December 31, 2024 No. 1351-r. (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Radkevych, V. (2024). Public-private partnership in the field of vocational education: roadmap for development. *Profesiina pedahohika*, 2 (29), 3-20 [in Ukrainian].
11. Serohin, S.M. (2020). Competence approach in public administration. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
12. Shostak, I. (2024). ESG concept as a vector for the introduction of innovative technologies. *Economy and Society*, 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89> [in Ukrainian].
13. Hodge, G.A., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? *Australian Journal of Public Administration*, 66 (1), 8-22. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00659.x>
14. Hodge, G. A., Greve, C., & Boardman, A. E. (Eds.). (2010). International handbook on public-private partnerships. Edward Elgar Publishing. URL: <https://econpapers.repec.org/bookchap/elgeebook/13451.htm>
15. Mazzucato, M. (2013). The entrepreneurial state: Debunking private vs. public sector myths. *Anthem Press*. URL: https://www.researchgate.net/publication/279930695_The_Entrepreneurial_State_Debunking_Private_vs_Public_Sector_Myths
16. Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803–815. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). Public-private partnerships and value for money. *OECD Publishing*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/09/development-co-operation-report-2015_g1g52d0a/dcr-2015-en.pdf
18. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Innovation skills and public sector innovation. *OECD Publishing*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/innovation-skills-in-the-public-sector_g1g7847d/9789264273283-en.pdf
19. Osborne, S. P. (2010). Delivering public services: Time for a new theory? *Public Management Review*, 12(1), 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030903495232>
20. Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>
21. United Nations Development Programme. (2020). Annual report 2019. URL: <https://www.undp.org/publications/undp-annual-report-2019>
22. World Bank Group. (2017). Public-private partnerships reference guide (Version 3.0). World Bank. DOI: <https://doi.org/10.1596/29052>

The article was received by the editors 11.10.2025
The article is recommended for printing 13.11.2025
Published 30.12.2025