

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### STRATEGIC PLANNING OF STATE AND BUSINESS INTERACTION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

У статті розглядаються сучасні підходи та тенденції в координації діяльності публічних структур та приватного сектору з метою формування ефективної стратегії соціально-економічного розвитку. Автор аналізує роль стратегічного планування як інструменту для вирішення складних завдань, які постають перед державою у контексті глобалізації, технологічного розвитку, соціальних змін, екологічних викликів та інституційних трансформацій. У вступній частині статті обґрунтовується актуальність теми, з огляду на сучасні виклики та зміни у глобальному економічному та соціальному середовищі. Основна увага приділяється аналізу наукових праць українських дослідників, які розкривають теоретичні та практичні аспекти взаємодії держави та бізнесу в рамках стратегічного планування. Визначено, що ефективність стратегічного планування залежить від якості взаємодії між державними органами та представниками бізнесу, здатності до швидкої адаптації до змін, а також від впровадження сучасних інноваційних підходів і технологій. Автор пропонує ряд інструментів стратегічного планування, включаючи публічно-приватне партнерство, коопераційне планування, та інші механізми, які можуть сприяти розвитку відносин між державою і приватним сектором. У статті ретельно оцінюються поточні виклики, з якими стикається стратегічне планування, і визначаються перспективи, що відкриваються за умови їхнього ефективного подолання. Надано докладний аналіз існуючих теоретичних моделей та практичних механізмів стратегічного планування, акцентуючи на їхніх сильних та слабких сторонах у контексті української дійсності. Виокремлено роль держави як регулятора і модератора в процесах стратегічного планування та участь бізнесу як основного двигуна інновації та економічного зростання. Обговорюються інструменти та підходи, які можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного планування, такі як SWOT-аналіз, сценарне планування, бенчмаркінг, та балансовий метод оцінки результативності. У висновках наголошується на необхідності інтегрованого підходу до стратегічного планування, що забезпечить узгодження інтересів різних зацікавлених сторін та сприятиме сталому розвитку країни.

сталій розвиток, глобалізація, коопераційне планування.

The article examines modern approaches and trends in coordinating the activities of public structures and the private sector with the aim of forming an effective strategy of socio-economic development. The author analyzes the role of strategic planning as a tool for solving complex tasks facing the state in the context of globalization, technological development, social changes, environmental challenges and institutional transformations. The introductory part of the article substantiates the relevance of the topic, given the modern challenges and changes in the global economic and social environment. The main attention is paid to the analysis of scientific works of Ukrainian researchers, which reveal the theoretical and practical aspects of the interaction of the state and business within the framework of strategic planning. It was determined that the effectiveness of strategic planning depends on the quality of interaction between government bodies and business representatives, the ability to quickly adapt to changes, as well as the implementation of modern innovative approaches and technologies. The author offers a number of strategic planning tools, including public-private partnerships, cooperative planning, and other mechanisms that can contribute to the development of relations between the state and the private sector. The article carefully assesses the current challenges facing strategic planning and identifies the prospects for effective management. A detailed analysis of existing theoretical models and practical mechanisms of strategic planning is provided, emphasizing their strengths and weaknesses in the context of the Ukrainian reality. The role of the state as a regulator and moderator in strategic planning processes and the participation of business as the main engine of innovation and economic growth are highlighted. Tools and approaches that can be used to improve the effectiveness of strategic planning are discussed, such as SWOT analysis, scenario planning, benchmarking, and the balance sheet method of performance evaluation. The conclusions emphasize the need for an integrated approach to strategic planning, which will ensure the alignment of interests of various stakeholders and contribute to the country's sustainable development.

**Key words:** strategic planning, state and business, public administration, public-private partnership, innovation, sustainable development, globalization, cooperative planning.

УДК 354:339.9  
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.27>

#### Селютін С.Т.

кандидат економічних наук,  
доцент Чернігівського інституту  
інформації бізнесу і права  
Міжнародного науково-технічного  
університету імені академіка Юрія Бугая

#### Стах А.Ю.

кандидат економічних наук,  
доцент Чернігівського інституту  
інформації бізнесу і права  
Міжнародного науково-технічного  
університету імені академіка Юрія Бугая

**Постановка проблеми.** Сучасна ера характеризується безпрецедентною динамічністю змін у глобальній економіці, що ставить перед державними органами та бізнес-структурами серйозні виклики. В центрі цих викликів знаходиться необхідність стратегічного планування

взаємодії між цими двома ключовими гравцями суспільства. Забезпечення злагодженої співпраці між державою та бізнесом стає важливим фактором підтримки стабільності, економічного росту та соціального благополуччя. Стратегічне планування у цьому контек-

сті перетворюється з абстрактного концепту у конкретний інструмент, який дозволяє формувати міцне економічне майбутнє. Актуальність стратегічного планування взаємодії держави та бізнесу визначається кількома ключовими аспектами. Ринки стають все більш взаємозалежними, і компанії змушені конкурувати не тільки на внутрішньому, але й на міжнародному рівні. Держава, у свою чергу, повинна використовувати стратегічне планування для забезпечення національних інтересів у глобальному контексті. Швидкі технологічні інновації радикально змінюють ландшафт бізнесу. Держава має стратегічно планувати розвиток інфраструктури, освіти та законодавства для підтримки технологічних змін. Стійкість довкілля вимагає координованих зусиль зі сторони держави та бізнесу для переходу до більш сталого виробництва та споживання. Зростаюча увага до корпоративної соціальної відповідальності та етики бізнесу потребує від держави створення відповідного регуляторного середовища та заохочення практик, які сприяють суспільному благу. Стратегічне планування допомагає державі та бізнесу краще пристосовуватися до економічних циклів, мінімізувати ризики втрат та оптимізувати можливості для росту. Враховуючи ці аспекти, розробка і реалізація стратегій, які передбачають взаємодію державних структур та бізнес-сектору, є не тільки актуальною, але й необхідною умовою для динамічного та збалансованого розвитку сучасних суспільств.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У сфері стратегічного планування взаємодії держави та бізнесу в Україні працюють багато відомих науковців, які зробили значний внесок у розвиток публічного управління та економічної теорії, а саме: Мочерний С.В. (зосереджується на аспектах макроекономічного регулювання та стратегічного планування), Петров В.В. (займається питаннями стратегічного управління та планування в економіці, в тому числі розробкою державної політики підтримки та розвитку бізнесу), Лютий І.О. (проводить дослідження у сфері міжнародної економіки, стратегічного менеджменту та взаємодії між державою і бізнесом), Чернишова Л.І. (роботи часто стосуються питань стратегічного розвитку регіонів, планування у публічному секторі та формування інвестиційного клімату).

**Мета статті** полягає у дослідженні механізмів і підходів стратегічного планування взаємодії держави та бізнесу в контексті публічного управління в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування є фундаментальним інструментом у системі публічного управління, що дозво-

ляє державі та бізнесу формувати довгострокову перспективу розвитку та адаптуватися до змінюваних зовнішніх умов. Науковий інтерес до стратегічного планування обумовлений його роллю у забезпеченні сталого економічного зростання та соціального благополуччя. Теоретичні аспекти стратегічного планування можна розглянути через наступні концепції та підходи.

**Системний підхід.** Стратегічне планування розглядає державу та бізнес як складові частини єдиної системи. Враховуючи взаємозв'язки та взаємозалежності всередині цієї системи, стратегічне планування спрямоване на досягнення цілісності та взаємної координації між різними секторами.

**Принцип стратегічної відповідності.** Стратегічне планування вимагає від державних та бізнес-структур адаптації їх стратегій таким чином, щоб вони відповідали зовнішнім умовам та внутрішнім ресурсам, забезпечуючи тим самим досягнення довгострокових цілей.

**Принципи стратегічної гнучкості та адаптивності.** У світі, що швидко змінюється, стратегічне планування має бути гнучким, щоб адаптуватися до нових викликів та можливостей. Це означає регулярну переоцінку стратегій та коригування планів у відповідь на зміни в економічному, технологічному та політичному середовищах.

**Підхід зацікавлених сторін.** Стратегічне планування повинно враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи державу, приватний сектор, громадянське суспільство та інші групи. Це допомагає забезпечити більшу згуртованість суспільства та ефективність впровадження стратегічних ініціатив [1].

**Модель SWOT-аналізу.** Для ефективного стратегічного планування важливим є аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT). Це дає можливість розуміння внутрішнього стану організацій та зовнішнього середовища, що дозволяє оптимізувати стратегічне рішення.

**Балансований підхід до показників успіху.** Стратегічне планування зорієнтоване не тільки на фінансові результати, але й на нефінансові показники, такі як соціальний розвиток, екологічна стійкість, технологічна інновація, які важливі для збалансованого розвитку.

**Інтегративний підхід.** Планування має інтегрувати різноманітні стратегічні ініціативи на різних рівнях – від локального до національного, забезпечуючи цілісний розвиток та узгодженість політик.

Опрацювання теоретичних аспектів стратегічного планування дозволяє сформулювати

основу для практичного застосування стратегій, які ведуть до зміцнення взаємодії держави та бізнесу та досягнення спільної мети сталого розвитку.

Стратегічне планування в публічному управлінні є ключовим для визначення довгострокових цілей і векторів розвитку держави, а також для забезпечення ефективної взаємодії між державними органами і приватним сектором. Це планування охоплює широкий спектр активностей: від розробки національних стратегій і програм до впровадження конкретних проектів на місцевому рівні [2].

Основні характеристики стратегічного планування у публічному управлінні:

1. Довгостроковість. Стратегічне планування перевищує межі одного бюджетного періоду, часто охоплюючи десятиліття, щоб врахувати довготривалі тенденції і зміни.

2. Цілеспрямованість. Кожен елемент стратегії має бути спрямований на досягнення чітко визначеної мети, яка відповідає загальнодержавним інтересам.

3. Гнучкість. Плани мають бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до змінних умов і несподіваних обставин.

4. Інтеграція. Плани мають інтегруватися з іншими національними і місцевими стратегіями, утворюючи синергію між різними секторами і рівнями управління.

5. Участь зацікавлених сторін. Залучення громадськості, бізнесу та інших груп до процесу планування забезпечує прозорість і зростання довіри до державних ініціатив [3].

Процес стратегічного планування включає: формулювання візії (визначення бажаного майбутнього стану держави або регіону), місія (визначення основної ролі та цілей урядових організацій у досягненні цієї візії), ситуаційний аналіз (здійснення SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть вплинути на досягнення візії), формулювання стратегій (розробка конкретних стратегій для використання сильних сторін і можливостей, мінімізації слабкостей і загроз), розробка планів дій (створення детальних планів для впровадження стратегій, включаючи визначення ресурсів, відповідальностей та строків), моніторинг та оцінка (постійне відстеження прогресу і оцінка результатів для коригування стратегій та планів).

Стратегічне планування у публічному управлінні – це динамічний процес, який вимагає постійної уваги та коригування, а також активної участі всіх секторів суспільства. Його успішність значною мірою залежить від здатності державних установ аналізувати зовнішнє

середовище, внутрішні ресурси та забезпечувати ефективну координацію між різними заінтересованими сторонами.

Роль держави в стратегічному плануванні є вирішальною, оскільки саме держава відповідає за створення умов для сталого розвитку економіки і суспільства в цілому. Вона визначає пріоритетні напрями розвитку, встановлює правові та економічні рамки для діяльності бізнесу, і регулює взаємовідносини між різними учасниками ринку [4].

Систематизовано основні аспекти ролі держави в стратегічному плануванні:

1. Встановлення стратегічних пріоритетів. Держава визначає ключові області, які потребують розвитку або реформ, і встановлює цілі на довгострокову перспективу.

2. Забезпечення макроекономічної стабільності. Стабільна економіка є передумовою для ефективного стратегічного планування як для держави, так і для приватного сектору.

3. Розробка і впровадження законодавства. Держава створює правовий фундамент, на якому будуються бізнес-стратегії, включаючи законодавство щодо податків, праці, екології, інтелектуальної власності тощо.

4. Інвестиції в інфраструктуру. Стратегічні інвестиції у фізичну та цифрову інфраструктуру можуть значно підвищити продуктивність і ефективність економіки.

5. Формування гуманітарної політики. Освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та інші аспекти соціальної політики впливають на якість робочої сили та соціальну стабільність.

6. Підтримка науки та інновацій. Держава може сприяти науковим дослідженням та інноваціям через гранти, податкові пільги, і створення інноваційних кластерів.

7. Міжнародна співпраця. Держава веде зовнішньоекономічну політику, укладає міжнародні угоди, що сприяють доступу вітчизняних компаній на зовнішні ринки.

8. Моніторинг та оцінка. Оцінка ефективності стратегічних ініціатив та внесення корективів на основі отриманих даних є необхідною для забезпечення досягнення встановлених цілей [5].

Стимулювання взаємодії між державним та приватним секторами: Держава може ініціювати партнерства з приватним сектором, наприклад, через механізми громадсько-приватного партнерства для реалізації великих проектів.

Загалом, держава має забезпечити скоординований підхід до стратегічного планування, який би об'єднував різні сфери державного управління та бізнес-сектор, щоб створити цілісну стратегію розвитку країни.

Участь бізнесу в процесі стратегічного планування на державному рівні має вирішальне значення для розвитку ефективної економіки і суспільства, оскільки саме приватний сектор є головним генератором економічного росту, інновацій та зайнятості. Бізнес впливає на формування стратегії через ряд каналів і механізмів.

Консультації та діалог. Представники бізнесу беруть участь у консультативних радах, круглих столах та інших форматах діалогу з державними органами, де обговорюються проблеми, виявляються потреби і розробляються спільні стратегії.

Лобіювання інтересів. Бізнес-асоціації та крупні компанії можуть лобіювати певні законодавчі ініціативи або зміни в політиці, які сприятимуть розвитку промисловості та економіки в цілому.

Експертна підтримка. Бізнес може надати експертну оцінку та аналітику, яка допоможе державі визначити найбільш ефективні шляхи розвитку та інвестування ресурсів.

Участь у стратегічних проектах. Компанії можуть брати участь у реалізації великих інфраструктурних проектів через механізми громадсько-приватного партнерства.

Інвестування у важливі сектори. Бізнес здійснює прямі інвестиції у ключові для державної стратегії сектори, таким чином підтримуючи їх розвиток і модернізацію.

Формування інноваційного середовища. Через створення і підтримку інноваційних кластерів та стартап-екосистем бізнес сприяє технологічному розвитку та диверсифікації економіки.

Розробка професійних стандартів. Бізнес може вносити пропозиції щодо стандартів кваліфікації працівників, що сприятиме підвищенню якості робочої сили.

Соціальна відповідальність. Компанії можуть реалізовувати соціально значущі проекти, що допомагають вирішувати соціальні проблеми і сприяють досягненню стратегічних цілей держави.

Моніторинг та звітність. Прозора діяльність компаній, включаючи звітність по досягненню цілей сталого розвитку, допомагає державі в оцінці ефективності стратегічних планів.

Через ці та інші механізми бізнес відіграє активну роль у формуванні та впровадженні стратегічних планів на державному рівні, сприяючи створенню синергії між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку.

Інструменти стратегічного планування в публічному управлінні та взаємодії з бізнесом є необхідними для розробки, аналізу, впровадження та моніторингу стратегій розвитку.

Вони допомагають визначити пріоритетні напрямки, оцінювати поточний стан і прогнозувати майбутні тренди. Ось кілька ключових інструментів [6]:

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): Інструмент, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

PEST(LE) аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental): Зовнішнє сканування, яке допомагає оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, які можуть вплинути на організацію.

Сценарійне планування: Розробка різних "сценаріїв" майбутнього для кращого розуміння потенційних ризиків та можливостей.

Моделювання та прогнозування: Використання статистичних та математичних моделей для прогнозування економічних та соціальних тенденцій.

Бенчмаркінг: Порівняння процесів, продуктивності та інших метрик з кращими практиками в індустрії або секторі.

Балансова карта (Balanced Scorecard): Інструмент для вимірювання діяльності організації за допомогою набору показників, які включають фінансові та нефінансові аспекти.

Стратегічні карти (Strategy Maps): Візуалізація взаємозв'язку між різними стратегічними цілями в рамках організації.

Метод Delphi: Ітеративний процес консультацій з експертами для досягнення консенсусу щодо певних питань.

Теорія обмежень: Аналіз та управління обмеженнями (наприклад, ресурсами), що впливають на продуктивність процесів.

Громадські слухання та консультації: Залучення громадськості та зацікавлених сторін до процесу планування для отримання зворотного зв'язку.

Публічно-приватне партнерство (ППП): Структуризація проектів, в яких державний та приватний сектори співпрацюють для досягнення стратегічних цілей.

Коопераційне планування: Взаємодія держави з бізнесом і громадськістю для вироблення спільних стратегій.

Ці інструменти дозволяють підходити до стратегічного планування комплексно, враховуючи різноманітність факторів та забезпечуючи баланс інтересів між державою, бізнесом та суспільством.

Виклики: 1. Зміни у глобальному економічному середовищі: Нестабільність світових ринків. Політичні конфлікти та торговельні війни. Пандемії та міжнародні здоров'я-кризи.

2. Технологічний прогрес: Швидке впровадження нових технологій. Ризик відставання в технологічному розвитку. Потреба в адаптації законодавства під інноваційні бізнес-моделі.

3. Соціальні зміни: Зміни в структурі населення (старіння, міграція). Зростання соціальної нерівності. Зміна цінностей і очікувань громадян.

4. Екологічні виклики: Зміна клімату. Виснаження природних ресурсів. Екологічна безпека.

5. Інституційні та управлінські бар'єри: Недосконалість законодавчої бази. Бюрократизація процесів. Корупція та відсутність прозорості в державному управлінні [5-6].

Перспективи: 1. Глобалізація та міжнародна інтеграція: Відкриття нових ринків. Міжнародні партнерства та інвестиції. Регіональне співробітництво. 2. Цифровізація та інновації: Розвиток цифрової економіки. Стимулювання інновацій та стартапів. Впровадження новітніх технологій у публічне управління. 3. Соціальна інклюзія та сталий розвиток: Створення інклюзивної економіки. Реалізація цілей сталого розвитку. Підвищення якості життя населення. 4. Екологічна стійкість: Перехід до "зеленої" економіки. Розвиток відновлювальних джерел енергії. Екологічні інновації та технології. 5. Реформування публічного управління: Покращення якості державних послуг. Впровадження електронного урядування. Забезпечення відкритості та підзвітності влади.

Для того, щоб перетворити ці виклики в перспективи, необхідно розвивати стратегічне планування як гнучкий інструмент, що здатен пристосовуватися до змінних умов та прогнозувати майбутні тенденції. Це вимагає комплексного підходу, який охоплює всі рівні управління, залучає бізнес та громадськість до діалогу, і базується на неперервному навчанні та інноваціях.

**Висновки.** Стратегічне планування взаємодії держави та бізнесу в системі публічного управління стоїть перед низкою складних викликів, але одночасно відкриває перед собою значні перспективи. З одного боку, глобальні економічні зміни, технологічний розвиток, соціальні перетворення, екологічні загрози та інституційні обмеження потребують глибокого переосмислення традиційних під-

ходів до планування. З іншого боку, цифровізація, глобалізація, сталий розвиток та реформування публічного сектору пропонують нові інструменти та можливості для покращення взаємодії між державою і бізнесом. Головним висновком є те, що стратегічне планування повинно стати більш гнучким, адаптивним до змін та зорієнтованим на майбутнє. Потрібно забезпечити узгодженість цілей держави та бізнесу, а також врахувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін. Важливо створити умови для прозорого діалогу між усіма учасниками процесу стратегічного планування. Цифровізація і технологічні інновації мають стати ключовими елементами в стратегічному плануванні. Підходи до планування мають бути достатньо гнучкими, щоб швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегічне планування має сприяти досягненню цілей сталого розвитку та збалансованому зростанню. Потрібно інвестувати в освіту та розвиток навичок для підтримки інноваційного та конкурентоспроможного бізнес-середовища. Зміцнення стратегічного планування в сфері публічного управління через ефективну взаємодію держави та бізнесу є ключовим фактором досягнення довгострокового соціально-економічного розвитку країни. Успіх у цьому напрямку вимагатиме від усіх сторін готовності до співпраці, інноваційного мислення та постійної орієнтації на майбутні виклики та можливості.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Мельник Л. Г. Інформаційне суспільство та його вплив на публічне управління. Економіка та держава, 2019. № 2, С. 5-9.
2. Ярошенко Т. О. Цифрова трансформація управління: виклики та можливості для України. Київ: Національна академія управління. 2017. С.126.
3. Любченко О. М. Електронне урядування в системі публічного управління України. Фінанси України, 2018. № 4, С. 104-116.
4. Ситник Ю. Ю. Електронне урядування в контексті публічного адміністрування: міжнародний досвід та українська практика. Держава та регіони. Серія: Державне управління, 2021. № 1, 9-14.
5. Коляда І. А. Партнерство держави та бізнесу: механізми та перспективи розвитку. Економічний простір, 2020. № 148, 22-34.
6. Власенко В. В. Стратегії розвитку електронного урядування в Україні. Управління розвитком складних систем, 2020. випуск 42, С. 29-35.