

## СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА

### CURRENT PRIORITIES OF FORMING THE GOVERNMENT, BUSINESS AND SOCIETY INTERACTION MODEL

*Розглянуто ключові сучасні тенденції формування відносин взаємодії між бізнесом, владою та суспільством. Мета статті полягає в дослідженні сучасних пріоритетів та обґрунтуванні потенційних можливостей взаємодії бізнесу і влади в умовах військового стану та повоєнного відновлення із врахуванням світового досвіду. Визначено основні моделі взаємовідносин між бізнесом та владою, обґрунтовано пріоритетність та важливість партнерської моделі на сучасному етапі розвитку системи державного управління. Розглянуто основні теоретичні аспекти взаємодії бізнесу та влади у формі державно-приватного партнерства (ДПП). Виокремлено ключові підходи до розгляду феномену державно-приватного партнерства в сучасній управлінській науці на основі узагальнення основних трактувань. Визначено мотиваційну складову бізнес-структур та органів влади та ключові пріоритети процесу взаємодії на засадах ДПП. Досліджено інституційний базис державно-приватного партнерства як механізму взаємодії бізнесу та влади, окреслено основні недоліки, проблемні питання регулювання взаємовідносин між владою та бізнесом та можливість їх усунення. Визначено основні принципи, на яких базується ідеологія взаємодії бізнесу та влади на засадах ДПП. Обґрунтовано, що взаємодія бізнесу та громади на засадах державно-приватного партнерства виступає ефективним стимулятором інноваційно-інвестиційного розвитку, реалізації перспективних наукових напрямків, вирішення соціально-економічних проблем громади. Наголошено на необхідності впровадження інформаційних інновацій в процес реалізації партнерських відносин між владою та бізнесом. Визначено, що інституційні трансформації відносин бізнесу та влади з метою якісної реалізації проєктів розвитку передбачають формування спеціалізованих структур регіонального рівня, запропоновано шляхи реструктуризації владних відносин. Запропоновано модель взаємодії бізнесу і влади на засадах державно-приватного партнерства.*

**Ключові слова:** бізнес, влада, державне управління, державно-приватне партнерство, муніципальне управління, публічне управління.

*The key modern trends in the formation of relations of interaction between business,*

*government and society have been considered. The purpose of the article is to research modern priorities and substantiate the potential opportunities for interaction between business and government in the conditions of martial law and post-war recovery, taking into account world experience. The main models of the relationship between business and the government have been defined, the priority and importance of the partnership model at the current stage of the development of the state management system have been substantiated. The main theoretical aspects of interaction between business and government in the form of public-private partnership (PPP) have been considered. The key approaches to the consideration of the phenomenon of public-private partnership in modern management science have been highlighted based on the generalization of the main interpretations. The motivational component of business structures and authorities and the key priorities of the process of interaction on the basis of PPPs have been determined. The institutional basis of the public-private partnership as a mechanism of interaction between business and the government has been studied, the main shortcomings, problematic issues of regulating the relationship between the government and business and the possibility of their elimination have been outlined. The basic principles on which the ideology of interaction between business and government on the basis of PPP is based have been defined. It has been substantiated that the interaction of business and the community on the basis of public-private partnership acts as an effective stimulator of innovation and investment development, the implementation of promising scientific directions, and the solution of socio-economic problems of the community. The need to introduce information innovations into the process of implementing partnership relations between the government and business has been emphasized. It has been determined that institutional transformations of business and government relations for the purpose of quality implementation of development projects require the formation of specialized structures at the regional level, ways of restructuring power relations have been proposed. The model of interaction between business and government on the basis of public-private partnership has been proposed.*

**Key words:** business, power, public administration, public-private partnership, municipal administration, public administration.

УДК 351:[314/316+32+33]  
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.40.37>

#### Руденко О.М.

доктор наук з державного управління,  
професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування,  
Національний університет  
«Чернігівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0002-2807-1957

#### Сикалюк Д.Л.

здобувач ступеня доктора філософії,  
Національний університет  
«Чернігівська політехніка»  
ORCID ID: 0009-0009-5169-1175

**Постановка проблеми.** Сутність взаємодії бізнесу та влади характеризується складністю та багатоаспектністю. Найбільш актуальними є такі напрямки взаємовідносин, як податкове регулювання підприємницької діяльності, регуляторна політика та заходи державної підтримки підприємництва, соціальна відповідальність бізнесу. Відносини довіри влади та бізнесу знаходять прояв в отриманні біз-

нес-структурами деяких функцій саморегулювання, проте зазначене стає можливим лише за умови підтримки бізнесом державних інтересів і пріоритетів, участі в проведенні реформ, розв'язанні соціальних проблем. Оскільки інтерес бізнесу полягає в максимізації прибутку, а влада використовує потенціал бізнесу з метою наповнення бюджету та розв'язання соціально-економічних проблем,

мотиви бізнесу і влади не завжди збігаються, що створює постійні протиріччя співпраці і взаємодії.

На даний час взаємовідносини бізнесу та влади в розвинених країнах та країнах, що розвиваються, мають характер співробітництва, що знаходить прояв в розвитку суспільно важливих сферах економіки: комунальному господарстві, сфері охорони здоров'я, освіті, транспорті та енергетиці. Повоєнна розбудова економіки України, розв'язання поточних соціально-економічних проблем у сфері виробництва товарів і послуг вимагає застосування нових стратегічних інструментів державного регулювання взаємодії бізнесу і влади перш за все на регіональному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика взаємодії держави та бізнесу, формування конструктивних відносин між органами державної влади та бізнес-структурами, розробка заходів із оптимізації протиріч знаходять відображення в напрацюваннях багатьох дослідників, серед яких нам вважається доцільним відзначити таких вчених, як В. Геєць [1], А. Колот [2], Б. Пасхавер [3], І. Біла [4], І. Запатріна [5], І. Косач [6], А. Черчата [7]

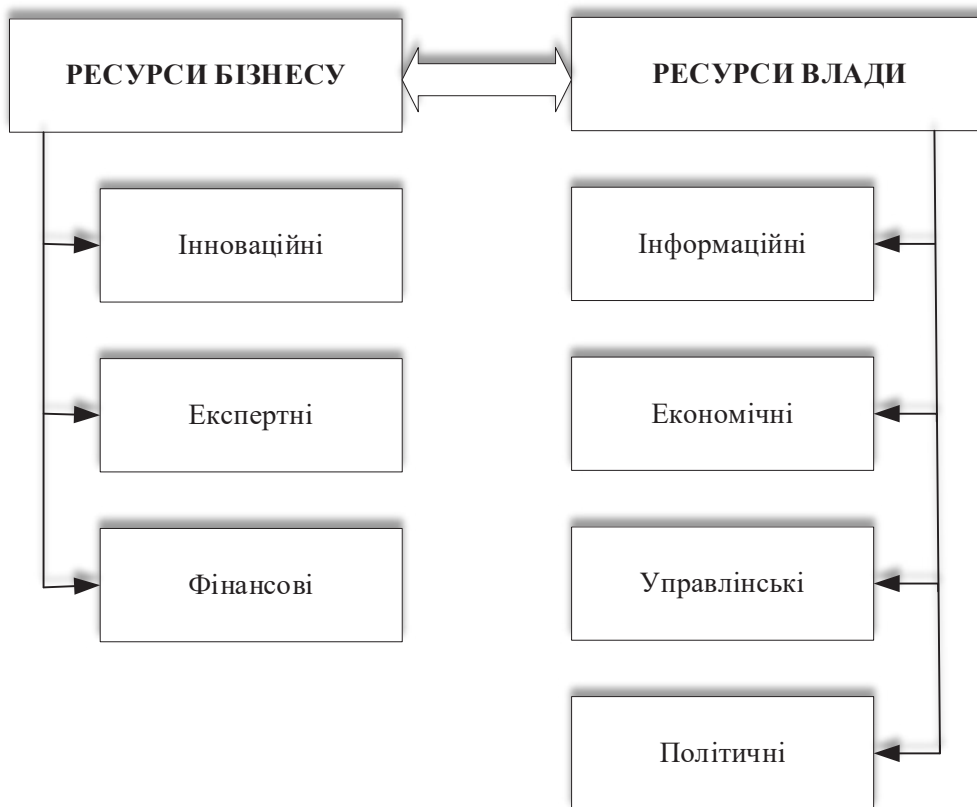
та ін. Основний наголос вітчизняними дослідниками робиться на вивченні сучасних тенденцій взаємодії в умовах кризи, формуванні партнерських відносин, спільному проектному управлінні. Проте військовий стан та військова агресія РФ вимагають пошуку сучасних інструментів взаємодії, які здатні розв'язати існуючі інфраструктурні проблеми та задовольнити інтереси обох сторін.

**Мета статті** полягає в дослідженні сучасних пріоритетів та обґрунтуванні потенційних можливостей взаємодії бізнесу і влади в умовах військового стану та повоєнного відновлення із врахуванням світового досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досліджуючи еволюцію процесів взаємодії та співробітництва влади та бізнесу, доцільно виокремити наступні основні моделі:

1. Теоретична модель. Стосується ідеальної ситуації, коли взаємодія бізнесу і влади відбувається без перешкод згідно об'єктивних законів розвитку ринку.

2. Національна. Взаємодія відбувається в умовах існуючих ціннісних орієнтирів розвитку суспільства із врахуванням національного менталітету, що відображається на управлінських методах, підходах та інструментах, що



**Рис. 1. Ресурсна взаємодія бізнесу та влади**

Джерело: сформовано автором

застосовуються в процесі формування комунікаційної системи «влада – бізнес».

3. Нормативна. Взаємодія бізнесу та владних структур є результатом дотримання встановлених правил та норм.

4. Реальна інституційна. Відображає варіанти взаємодії влади та бізнесу на місцях.

5. Партнерська. Передбачає взаємовигідний обмін ресурсами між суб'єктами взаємодії.

Сучасні дослідження доводять, що ефективною моделлю взаємодії владних структур та бізнес-спільноти є спільна робота в напрямку визначення пріоритетних напрямків соціальної та інфраструктурної політики на основі партнерської моделі. За цих умов кожна із сторін вкладає власні ресурси, які можуть принести користь іншій стороні (рис.1).

Наразі питання інноваційного розвитку виробництва, модернізації транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури є актуальними і для органів державної влади, і для громад. Існуюча потреба в енергозбереженні та енергоефективності, використання альтернативних джерел енергії, відновлення існуючої дорожньої мережі, безперервна робота об'єктів житлово-комунального господарства обумовлює використання нових форм господарювання, ефективних підходів в державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Проте на регіональному рівні та в межах муніципальних утворень бар'єром реалізації більшої кількості завдань стають бюджетні обмеження. Дефіцити місцевих бюджетів, скорочення міжбюджетних трансфертів, потреба в оновленні та модернізації застарілих об'єктів викликають потребу пошуку нових джерел фінансування, не пов'язаних із бюджетними коштами. Як свідчить світовий досвід, основним видом позабюджетного фінансування проектів розвитку громад виступає державно-приватне партнерство (ДПП). Реалізація інфраструктурних проектів із застосуванням механізмів ДПП здатна забезпечити кожному регіону економічне зростання, залучення інвестицій, створення нових робочих місць. У свою чергу, розвинена інфраструктура значно підвищує інвестиційну привабливість регіону, створює основу реалізації бізнес-проектів і, як наслідок, стало зростання доходів населення та регіональних бюджетів [3].

Узагальнення напрацювань провідних дослідників у сфері партнерських відносин бізнесу та держави дають змогу зробити висновок, що ДПП виступає системою відносин влади та бізнесу на основі угоди, що використовується в якості інструменту національного, міжнародного, регіонального, муніципального розвитку в напрямку як еко-

номічної, так і соціальної стабілізації. З точки зору практичної реалізації відносини ДПП є проектами, що реалізуються органами влади спільно із бізнес-структурами стосовно об'єктів державної та муніципальної власності.

Узагальнення основних трактувань феномену державно-приватного партнерства дає можливість виокремити наступні ключові підходи:

1. Односторонній підхід передбачає ототожнення відносин ДПП з однією з правових конструкцій і відмову від інших правових форм.

2. Проектний підхід – сутність відносин бізнесу і влади полягає в їх юридичному оформленні в контексті створення та використання інфраструктурного об'єкта на основ взаємного розподілу ризиків. При цьому партнерська взаємодія не має обмежуватись лише проектним фінансуванням, а здійснюватись на засадах комплексності з метою заохочення бізнес-структур для розв'язання проблем публічного сектора.

3. Інституційний підхід – відносини бізнесу і влади є інститутом, сукупністю норм і правил, що регулюють спільну діяльність в напрямку задоволення власних інтересів.

Український бізнес на даному етапі трансформаційних процесів в публічному управлінні здатен перейти на партнерські відносини більше, ніж 10 років тому, коли формувались інституційні засади партнерства бізнесу та держави. Проте ставлення до подібної взаємодії у влади та підприємницького сектору є неоднозначним, оскільки одна сторона розглядає процес взаємодії на засадах партнерства як економічний стимул, інша сторона – можливість нецільового використання бюджетних коштів та корупційну складову. Досвід провідних країн світу свідчить про доцільність партнерства, що проявляється перш за все в можливості реалізації програм соціально-економічної модернізації суспільних відносин. Взаємодія бізнесу та громади на засадах державно-приватного партнерства виступає ефективним стимулятором інноваційно-інвестиційного розвитку, реалізації перспективних наукових напрямків, вирішення соціально-економічних проблем громади. Як свідчать дані міжнародної статистики, лідерами з реалізації проектів ДПП є Великобританія та скандинавські країни, що пов'язано перш за все із значним збільшенням обсягу бюджетного фінансування.

Для ефективно реалізації взаємодії бізнесу та громади мають бути враховані інтереси обох сторін, оскільки кожен з учасників має власну мотивацію, переслідує індивідуальні цілі та ставить конкретні завдання. Увага в

цьому аспекті має бути приділена досягненню синергетичного ефекту від співпраці та спільного використання ресурсів. Мають бути враховані наступні мотиваційні аспекти учасників взаємодії:

– громада: вирішення питань економічного розвитку окремих сфер діяльності, конкурентоспроможність виробництва продукції та надання послуг, підтримка підприємств малого та середнього бізнесу, зростання ефективності інвестицій в наукові розробки, створення об'єднань регіональних товаровиробників; розвиток інфраструктури.

– бізнес – пришвидшення дозвільних процесів, доступ до об'єктів, що знаходяться у муніципальній чи державній власності та можливість їх використовувати з метою отримання доходу; отримання гарантій від влади та зменшення ризиків господарювання.

Обидві сторони взаємодії – і бізнес, і органи влади – інтерпретують відносини ДПП з позиції власних інтересів. Так, публічна влада намагається за рахунок бізнесу розв'язати інфраструктурні проблеми, при цьому не маючи можливостей співфінансування. Бізнес-структури розглядають відносини ДПП як мож-

ливість отримання преференцій від влади та доступу до інфраструктурних об'єктів, що знаходяться в державній та муніципальній власності, з метою їх подальшого використання в умовах швидкої окупності.

Формат взаємодії бізнесу та громади на засадах ДПП передбачає управління спільними та специфічними ризиками та досягнення оптимального розподілу ризиків між сторонами угоди.

Механізми державно-приватного партнерства є ефективними для залучення приватного капіталу з метою розвитку та спільного управління суспільною інфраструктурою. Ідеологічне розуміння взаємодії бізнесу та громади в контексті ДПП базується на наступних принципах:

1. ДПП передбачає офіційні відносини/ домовленості між державними та приватними учасниками, які фіксуються в офіційних документах, зокрема у нормативних правових актах, тобто шляхом утворення спеціальних правових інститутів.
2. Органи державного та муніципального управління виступають у ДПП-проектах не так регулятором, як рівноправним для приватного

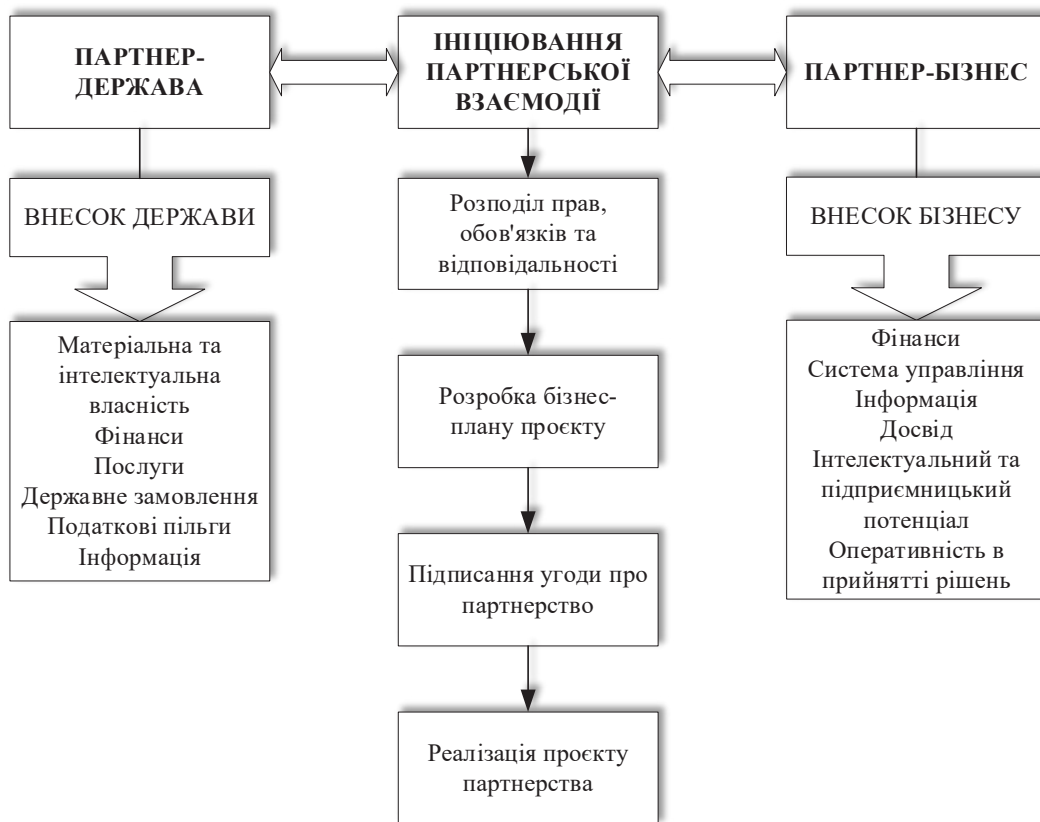


Рис. 2. Модель взаємодії бізнесу та влади на засадах державно-приватного партнерства

Джерело: розроблено автором

інвестора партнером, який не прагне реалізувати свої владні повноваження щодо нього.

3. ДПП-проекти реалізуються з метою задоволення публічних потреб, які формуються на основі загальнодержавних суспільно корисних цілей;

4. ДПП характеризується спільністю дій, що передбачає спільне залучення ресурсів, прийняття злагоджених рішень в процесі реалізації проєкту [7].

Модель взаємодії бізнесу і влади на засадах державно-приватного партнерства надано на рис.2.

Доведеним фактом виступає тісна кореляція дій держави та бізнесу у вирішенні спільних питань розвитку. Проте в Україні існуюча нормативно-правова база не здатна вирішувати весь комплекс питань взаємодії влади та бізнесу. Частина актів спрямована на врегулювання відносин концесії, інші – на інвестиційну діяльність в окремих галузях економіки, зокрема, у будівництві. Також неврегульованою залишається проблема правового статусу представників бізнесу і держави за деякими аспектами партнерської взаємодії. Також недоліком є відсутність в діючій нормативно-правовій базі єдиного підходу до розуміння специфіки відносин між бізнесом та органами державної та муніципальної влади, а також обмежені можливості органів державного влади та місцевого самоврядування в управлінні лімітом бюджетних коштів, а саме складність в управлінні зобов'язаннями за контрактами поза встановлених лімітів.

Діюча в Україні на сьогоднішній день нормативно-правова база, що регулює питання взаємодії бізнесу та органів місцевого самоврядування та реалізацію проєктів ДПП [9-11] характеризується декларативністю, оскільки не передбачає в достатній кількості ефективні інструменти, що задовольнятимуть обидві сторони, та загалом мають невисокий рівень опрацювання, що створює юридичну невизначеність та призводить до протиріч. В той же час в регіонах існує конкретна потреба в реалізації проєктів державно-приватного партнерства як інструменту взаємодії бізнесу та влади, проте відсутність чітких і досконалих механізмів як на регіональному рівні, так і рівні місцевих громад перешкоджає впровадженню нових форм взаємодії бізнесу та влади.

Значними перешкодами для розвитку ДПП є адміністративні бар'єри, що стосуються розв'язання питань землекористування, орендних відносин, отримання дозвільних документів. Іншою проблемою є вимоги ринку праці, обумовлені потребою у кваліфікованих кадрах державно-муніципального управління,

оскільки на даний час управлінський персонал, який має компетенції з управління проєктами ДПП, в регіонах практично відсутній. Також до перешкод слід віднести низький рівень поінформованості та компетентності приватних інвесторів, оскільки бізнес не завжди володіє достатньою інформацією щодо можливостей реалізації проєктів ДПП та пріоритетних сфер інвестування. Розвитку взаємодії бізнесу та влади також перешкоджає відсутність ефективної системи комунікації між бізнесом та органами місцевого самоврядування. В інституційному середовищі має місце конфлікт інтересів між органами державної влади на місцях та представниками органів місцевого самоврядування. Відсутність конструктивного діалогу між владою та бізнесом призводить до неузгодженості дій та рішень, що впливає перш за все на реалізацію великих інфраструктурних проєктів у сфері енергетики ЖКГ. З іншого боку, налагоджений механізм укладання договорів, ефективна система інструментів взаємодії між інвесторами та органами влади з питань, що входять до їхньої компетенції, є важливою складовою інвестиційної привабливості регіону. В цьому контексті слід наголосити увагу на важливості впровадження інформаційних систем, мета яких – облік інформації про угоди, а також фіксація результатів про розгляд органами влади матеріалів проєктних пропозицій. Результатом впровадження має бути створення оптимального, прозорого ланцюга реалізації інвестиційних проєктів.

Інституційні трансформації відносин бізнесу та влади з метою якісної реалізації проєктів розвитку передбачають формування спеціалізованих структур регіонального рівня. Це може бути як департамент або інвестиційна комісія в структурі обласних державних адміністрацій, так і самостійна структура. Оскільки на даний час регіональні органи влади неспроможні забезпечити певні гарантії для потенційного інвестора, найбільш успішними будуть ті регіони, які зможуть створити сприятливі умови для формування інвестиційного клімату.

**Висновки.** Суттєвими інституційними проблемами є недосконалість законодавчої бази, складність надання бюджетних гарантій представникам бізнесу, обмежене бюджетне забезпечення, дефіцит кваліфікованих кадрів, конфлікт повноважень органів влади різного рівня. Залишаються невирішеними такі проблеми відносин, як недовіра представників влади до бізнесу, налагоджена галузева політика щодо розвитку практики впровадження проєктів ДПП в окремих галузях з врахуванням спеціалізації регіонів.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. К.: ІЕП України, 2009. 864 с
2. Колот А. М., Поплавська О.М. Держава і бізнес: новітні тенденції взаємодії та забезпечення стійкого розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 8–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_3)
3. Пасхавер О. Й., Верховодова Л.Т., Агеєва К.М. Великий український капітал: взаємовідносини з владою і суспільством. Центр економічного розвитку. К. : Дух і літера, 2007. 130 с.
4. Біла І.С., Іллічова У.І. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання*. 2018. Вип. 21. С. 126–129.
5. Запатріна, І.В., Лебеда Т.Б. Державно-приватне партнерство як фактор економічного зростання та проблеми його розвитку в Україні. *Економіст*. 2011. №3. С. 52-58.
6. Косач, І. А., Голубчик, Д. Ю., Курінська, О. В. Аналіз підходів до дефініції терміну «державно-приватне партнерство». *Науковий вісник Полісся*, 2017, 1(4(8)), 70–74.
7. Черчата А.О. Державно-приватне партнерство як результат інтеграції держави та бізнес-структур. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 1(21). DOI: 10.31471/2409-0948-2020-1(21)-94-102 (дата звернення: 23.06.2024).
8. Dahl R. Polyarchy: Participation and Opposition. New Haven : Yale University Press, 1971.
9. Schmitter Ph.C., Streeck W. The Organization of Business Interests. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies MPIfG Discussion. 1999. Paper 99. Режим доступу : [http://www.mpi-fgkoeln.mpg.de/pu/mpifg\\_dp/dp99-1.pdf](http://www.mpi-fgkoeln.mpg.de/pu/mpifg_dp/dp99-1.pdf)
10. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. Відомості Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 23.06.2024).
11. Про концепцію розвитку державно приватного партнерства в Україні на 2013-2018 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 739-р від 14 серпня 2013 р. Відомості Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7392013%D1%80>. (дата звернення: 14.06.2024).