

**Нестеренко Дмитро Володимирович,**  
аспірант кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом,  
Національна академія державного управління при Президентові України,  
м. Київ  
ORCID 0000-0001-7695-4343

УДК 351.712

doi: 10.34213/tp.20.01.11

## КОВАЛЕНТНІСТЬ ЗВ'ЯЗКІВ ТРІАДИ “БІЗНЕС – ВЛАДА – ГРОМАДА”

Розглянуто систему взаємозв'язків та функцій інститутів “бізнес – влада – громада” на кожному витку потрійної спіралі, які мають свою специфіку, пов'язану з реальною ситуацією в державі, і багато в чому залежать від того, яку роль відіграє кожний з інститутів у забезпеченні сталого розвитку країни, які компетенції він має. Проаналізовано зв'язки “держава – громада”, “держава – бізнес”, громада – бізнес”. Подано модель системи відносин тріади “бізнес – влада – громада”. Акцентовано увагу на формуванні нових та оптимізації вже сформованих механізмів взаємодії органів державної влади, бізнесу та громадянського суспільства, що буде сприяти більш активному залученню бізнесу та громадськості до процесів розроблення публічної політики, впливатиме на зростання економічних показників регіону та його соціального добробуту та створить синергетичний ефект, покращуючи добробут нації в цілому.

**Ключові слова:** держава, бізнес, громада, взаємозв'язок, публічно-приватне партнерство, спільна діяльність.

**Постановка проблеми.** В умовах стало збалансованого розвитку держави артикулюється гностична і практична цінність ідей максимального наближення владних функцій держави до громадянина через реструктуризацію її традиційної системи сервісних послуг та демократизацію участі громади в отриманні їх. Система взаємозв'язків та функцій інститутів “бізнес – влада – громада” на кожному витку потрійної спіралі має свою специфіку, пов'язану з реальною ситуацією в державі, і багато в чому залежить від того, яку роль відіграє кожний з інститутів у забезпеченні сталого розвитку країни, які компетенції він має. У сучасному світі кожна держава залежно від типу організації політичного режиму обирає власну модель відцентрування своїх функцій громадянам та різним інституціям, наділеним відповідними сервісними повноваженнями. Відцентрування в даному відношенні постає як один із механізмів демократизації публічного управління, спрямований на забезпечення владного балансу держави шляхом розосередження функцій держави, наділення державою місцевих громад певними повноваженнями і передання їм ресурсів. Для органічної імплементації децентралізаційної практики в сучасну систему публічного управління України принциповим є гностичне віднайдення оптимальної організаційної структури публічної влади, яка б слугувала інтересам суспільства і водночас забезпечувала стало стабільну життєдіяльність держави.

З огляду на це децентралізація має проходити через відповідний клас-терний підхід організації системи публічної влади відповідно до дотримання традиційних принципів. Сучасна світова історія демонструє діаметральну зміну балансу між різними рівнями публічного управління, які детерміновано залежні від децентралізаційних моделей організації публічної влади, а відтак у відповідний спосіб слугують вирішенню національних і територіальних питань. За будь-яких умов та обставин важливим атрибутом локалізації централізаційних викликів системи публічного управління має бути пріо-

ритет довіри громадян до владних структур та представників регіональних еліт. Це зумовлює необхідність дослідження взаємозв'язків держави, бізнесу та громади в умовах децентралізації.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою.** Вагомий внесок у розвиток теорії та практики взаємодії держави і бізнесу зробили В. Варнавський, М. Вілісов, І. Запатріна, К. Павлюк, М. Олсон та інші дослідники. Роботи науковців було присвячено окремим моделям взаємодії держави та ринку та їхнім характеристикам. Науковці у своїх працях окреслюють проблеми сутності та механізму публічно-приватного партнерства (далі – ППП).

Водночас є потреба у здійсненні системного аналізу моделей інституційної взаємодії влади, бізнесу та громад та поширення їх як на рівні економіки країни, так і на окремих ринках для розроблення в подальшому практичних рекомендацій зі здійснення моделювання інституційної взаємодії держави, бізнесу та суспільства.

**Метою статті** є аналіз та оцінювання взаємозв'язків держави, бізнесу та громади в умовах децентралізації, визначення цілей функціонування складників тріади “державна – суспільство – бізнес”.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сьогодення для успішного соціально-економічного розвитку регіонів та держави в цілому економіка потребує узгодженої співпраці в різних сферах між державним та приватним секторами. У загальному вигляді децентралізацію розглядають як багатогранне поняття і відносять до процесу чи ситуації передавання влади (повноважень) та відповідальності щодо надання публічних послуг від центрального (національного) до нижчих (субнаціонального, регіонального, місцевого) рівнів влади чи квазінезалежних державних установ та/або приватного сектору.

В. Оутс узагальнив основні міркування з економічної основи децентралізації у своїй знаменитій теоремі: для публічних послуг, що споживаються географічно локалізованим населенням, і для якого витрати виробництва однакові та дорівнюють витратам центрального уряду, завжди більш ефективно, якщо забезпечення їх здійснюється на місцевому рівні. У місцевій владі, яка володіє більш повною інформацією про потреби населення, існує більше можливостей пошуку оптимального співвідношення між розміром податкових платежів та обсягом публічних послуг, що надаються жителям. Інакше кажучи, територіальний рівень влади, який є найближчим до споживачів публічних послуг, здатний забезпечити найбільш ефективно витрачання бюджетних коштів [2, с. 5].

Децентралізація вимагає певного обсягу витрат, у т. ч. адміністративних, що спричиняє здорожчання надання публічних послуг порівняно з централізованою моделлю (рис. 1). Децентралізація в такому разі уявляється ефективною, якщо витрати на її запровадження кількісно виявляються меншими за вигоди, які вона надає населенню (у випадку з моделлю В. Оутса ці вигоди дорівнюють сумі площ двох трикутників –  $abc$  і  $cde$ ) [2, с. 24].

У розвиненому громадянському суспільстві для стабільної і динамічної його діяльності між основними елементами має бути певна єдність і взаємодія не тільки в короткостроковому періоді, але і на тривалих історичних відрізках. В Україні процес формування громадянського суспільства ще не закінчено, звідси впливає існування суперечності як між його різними сегментами, так і всередині них.

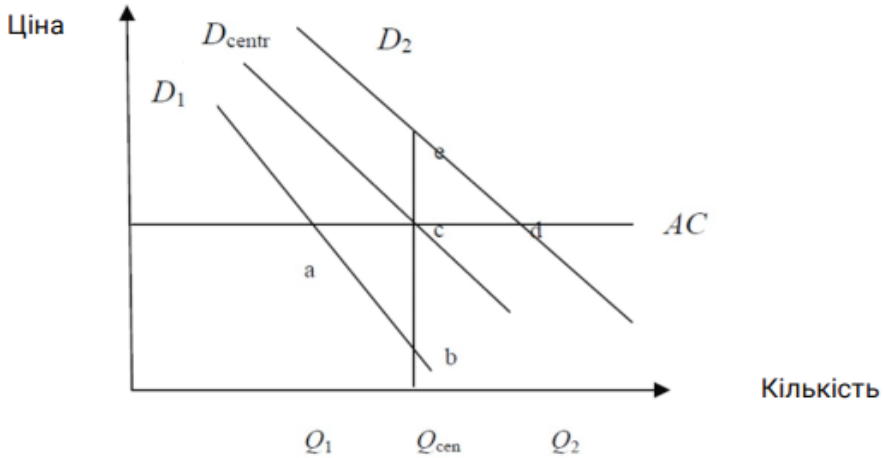


Рис. 1. Графічне трактування теореми децентралізації

Ключ до вирішення проблеми знаходиться у взаємодії основних елементів життєдіяльності, гармонізації інтересів держави, бізнесу, населення, що постійно балансує між ефективністю і справедливістю (рис. 2). Виокремлення цієї тріади, складної структури їхніх взаємин як спеціальної сфери наукового дослідження є закономірним. Нинішній час ставить важливу для майбутнього країни проблему пошуків гармонійного поєднання інтересів бізнесу, громадянського суспільства і влади. Більше того, ні влада, ні бізнес як найбільш сильні компоненти тріади не зможуть трансформуватися в інтересах створення в країні цивілізованої ринкової й демократичної системи без участі в цьому процесі слабкого громадянського суспільства [6].

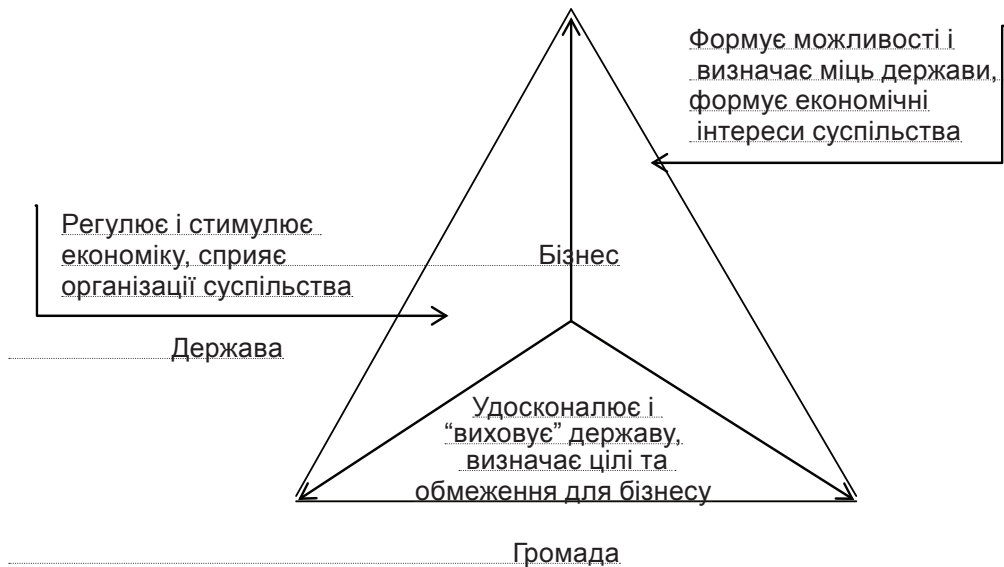


Рис. 2. Система відносин тріади "бізнес – влада – громада"

Наведена схема – трикутник складників системи відносин тріади “бізнес – влада – громада” – демонструє, що в його основу покладено як первинні соціально-економічні стосунки, що формуються за допомогою конструктивного соціального діалогу; його відсутність загрожує втратою основи трикутника та, як наслідок, перспективи розвитку системи (цей процес на схемі позначено вертикальною стрілкою). Державна політика щодо компаній може бути ефективною тільки при збігу з ідеологією і мотивами самих суб’єктів. Основна функція ідеології полягає у формуванні відповідних систем цінностей, які поділяються суспільством. Забезпечення мотивації є однією з основних функцій державних органів влади, що спрямована на підтримку макроекономічної стабільності, сприятливого зовнішнього середовища функціонування, стійкості нормативно-правової бази.

Співпраця органів влади з громадськістю є ознакою демократичного суспільства, у якому потреби та комфорт жителів лежать в основі державної політики.

Зараз в Україні співпраця органів влади та громадськості найчастіше відбувається за допомогою:

- організації різноманітних спортивних/освітніх конкурсів із врученням різного виду нагород за отримання призових місць;
- поширення інформації про можливості для молоді (стажування, оздоровчі чи освітні поїздки, табори, гранти) у формі прес-конференцій, публічних лекцій чи листів;
- надання соціальним проектам фінансової чи менторської підтримки у рамках гранту;
- підтримання молоді в соціальних ініціативах (допомога з налагодженням зв’язків та безпосередньо з організацією заходів чи проектів);
- організація спільних проектів з обласними чи місцевими представництвами органів влади.

Держава діє для задоволення інтересів суспільства та виконує роль своєрідного регулятора процесів: у стані “рівноваги” держава не втручається в економічні процеси, і навпаки, у разі відхилення від стану рівноваги держава повинна забезпечити стабільність, незважаючи на те, що це може суперечити інтересам окремих груп еліти. Це забезпечується доступом до інструментів політичного впливу широких підприємницьких кіл, що в конкуренції одне з одним нейтралізують можливий негативний вплив бізнесу на систему державного регулювання й намагання його використати у власних інтересах. Таке врівноваження має своїм наслідком досягнення кращого з позицій суспільства регуляторного результату, тоді як зростання кількості суб’єктів різновекторного впливу є запорукою задоволення інтересів ширших верств економічних акторів (рис. 3) [1].

Наявність інституційної форми правління, у якій організації, що представляють основні економічні інтереси (профспілки, спілки роботодавців, окремі великі компанії чи об’єднання їх), отримують привілеї та можливість брати участь у розробленні законопроектів і політичних рішень в обмін на прийняття відповідальності і зобов’язань щодо сприяння державі в управлінні суспільством. Для взаємодії “бізнес – держава” характерна орієнтація на партнерство і співробітництво різних професійних і соціальних груп, гарантії досягнення певного рівня життя, запобігання можливим потрясінням і втратам, прагнення уникнути невдач у бізнесі [4].

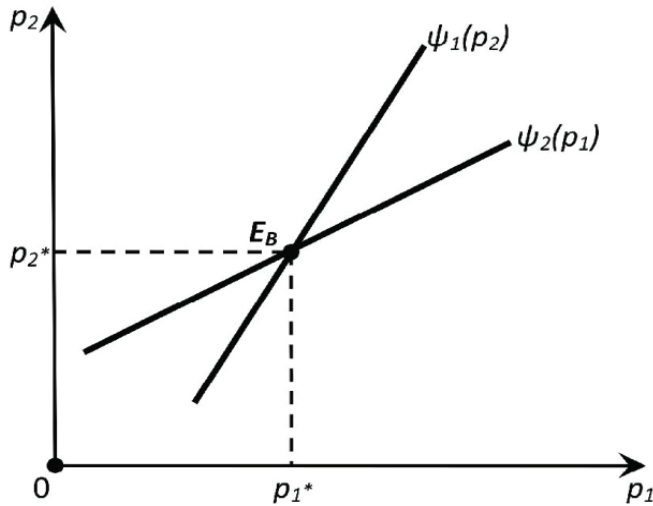


Рис. 3. Політична рівновага: модель Беккера

Співпраця громадського сектору з бізнесом сприяє не лише активізації та розвитку соціальної відповідальності останнього, а й об'єднанню зусиль навколо спільних завдань (наприклад, розвиток території – окремої ділянки, усього міста, регіону, держави в цілому.)

В Україні такого роду співпраця (між бізнесом та громадськістю) найчастіше відбувається у формі:

- надання фінансової підтримки під час підготовки та безпосередньо під час реалізації проекту/заходу;
- долучення до проекту, заходу, форуму, конференції у ролі спікера чи організатора;
- поширення інформації про досвід своєї діяльності в тій чи іншій професійній сфері та надання освіт для представників громадськості;
- менторська підтримка під час реалізації та підготовки проектів;
- поширення інформації на своїх ресурсах про громадські проекти, що реалізуються на локальному чи глобальному рівнях.

Одним із важливих елементів налагодження якісного діалогу між партнерами є ефективна комунікація – вміння слухати та чути, обмінюватися інформацією, поширювати спільно прийняті ключові меседжі.

Відзначимо також, що Всесвітній альянс за громадську участь CIVICUS, який є міжнародним альянсом організацій громадянського суспільства та активістів, які працюють з метою зміцнення діяльності громадян і громадянського суспільства по всьому світу, особливо в тих районах, де оскаржуються представницька демократія і права громадян на свободу об'єднання, наголошує на тому, що ефективний розвиток суспільства безпосередньо залежить від ступеня балансу між державою, приватним сектором та громадянським суспільством, а також що управління покращується, коли існує безліч засобів для людей, щоб мати право голосу у прийнятті рішень. CIVICUS визначає ключові аспекти створення сприятливого середовища для розвитку громадянського суспільства у його взаємодії з державою та бізнесом, які включають:

– законність, прозорість та підзвітність організацій громадянського суспільства: групи громадянського суспільства повинні докласти зусиль, щоб бути прозорими і підзвітними перед своїми заінтересованими сторонами, черпають свою легітимність зі схвалення заінтересованих сторін. Водночас організації громадянського суспільства звітують насамперед перед своїми заінтересованими сторонами, вони також підзвітні уряду, іншим групам громадянського суспільства та громадськості в цілому;

– налагодження зв'язків, коаліцій і солідарність: повинні існувати зв'язки та співпраця між різними групами громадянського суспільства і приватними особами, спільні платформи та коаліції на різних рівнях;

– нормативно-правове середовище: закони для організацій громадянського суспільства повинні бути чіткими та добре визначеними. Процес реєстрації має бути швидким, простим і недорогим. Закони держави, нормативні акти і політика щодо громадянського суспільства повинні зробити його легким для утворення груп громадянського суспільства, вільним від будь-якого втручання, висловлювати свою думку, спілкуватися, скликати, співпрацювати, знаходити ресурси;

– політичне середовище: органи влади та політики повинні визнати громадянське суспільство як законного соціального і політичного актора й забезпечити систематичні можливості для спільної роботи держави та інститутів громадянського суспільства;

– публічні відносини і сприйняття: повинна бути терпимість людей і груп, які мають різні точки зору та ідентичності;

– корупція: не повинно бути жодної терпимості щодо корупції серед державних чиновників, політичних діячів, людей у бізнесі і персоналу організацій громадянського суспільства;

– комунікації й технології: має бути надійним, дешевим і достатньо поширеним доступ до комунікаційних платформ і технологій;

– ресурси: групи громадянського суспільства повинні мати можливість отримати доступ до ресурсів із низки стійких джерел, у т. ч. на внутрішньому ринку, а також визначити свою власну діяльність, а не обмежені можливості фінансування [5].

В умовах сьогодення для успішного соціально-економічного розвитку регіонів та держави в цілому економіка потребує узгодженої співпраці в різних сферах між державним та приватним секторами. Однією з ефективних форм такої взаємодії є ППП. Це є одна з форм угоди, що має юридичну силу між організацією публічного та приватного секторів, що вимагає нових інвестицій від приватного партнера (кошти, технології, досвід/час, репутацію) та передає ключові ризики приватному партнеру (проектування, будівництво, функціонування), у якій оплата здійснюється в обмін на виконання робіт, з метою надання послуг, що традиційно надавалися державним сектором [3].

Механізм ППП передбачає, що держава залучає бізнес та громадськість до вирішення соціально-економічних, технічних та екологічних завдань, які мають загальносуспільне значення. Переваги та вигоди застосування механізму ППП наведено в таблиці.

Вигоди та переваги застосування механізму PPP [3]

Органи державної влади	Приватний сектор (бізнес)	Громада (суспільство)
Економія коштів державного/ місцевого бюджету	Доступ до об'єктів житлово-комунального господарства інфраструктури	Покращується якість обслуговування
Заулучення інвестицій	Тривалість відносин (від 5 до 50 років)	Краща ціна, яка задовольняє широке коло споживачів
Державний/місцевий бюджет поповнюється за рахунок надходжень від сплати концесійних/ орендних платежів	Можливість отримання пільгових кредитів під об'єкт PPP	Задоволення попиту
Оптимізація структури державних видатків	Державні гарантії	Зростання економіки регіону
Прискорення процесів удосконалення регуляторної бази, підвищення прозорості бізнесу та зниження рівня корупції	Збільшення прозорості дозвільної системи та зниження бюрократичних бар'єрів	Забезпечення якісних умов життєдіяльності усього регіонального співтовариства
Зацікавленість у довгострокових результатах	Політична підтримка	Модернізація інфраструктури
Оптимізація розподілу ризиків	Розподіл ризиків проекту	Підвищення ефективності публічних послуг.
Розвиток інфраструктури, впровадження нових технологій, застосування прогресивних методів управління	Підвищення статусу та привабливості, зростання іміджу в бізнесових структурах через участь у публічно- приватному партнерстві	Розвиток гуманітарної сфери (охорона здоров'я, освіта, культура, туризм і спорт)
Сприяння розвитку малого і середнього бізнесу	Ефективніший менеджмент проектів	Покращання якості життя населення
Вирішення соціально-економічних проблем регіону	Стимуляційні фактори для отримання результату (прибуток, капіталізація)	Стимулювання та підтримка місцевих ініціатив для розбудови середовища існування
Збереження та створення нових робочих місць	Позитивний імідж у суспільстві	Гарантія робочих місць
Використання досвіду приватних компаній (на даний час доступ до нових технологій та досвідченого менеджменту неможливий через державний сектор (наприклад, управління логістикою)	Рівноправність і прозорість відносин	Участь в житті громади
Стимулювання підприємницького мислення	Ініціативність	Захист навколишнього природного середовища

Хоча приватний партнер бере на себе зобов'язання упроваджувати передові технології, розбудовувати інфраструктуру, модернізувати об'єкт ППП, проте даний об'єкт не передається у власність приватному партнерові, і держава залишається фактичним його власником і контролером цього процесу. Передусім це відрізняє ППП від приватизації, хоча остання може стати завершальним етапом взаємодії держави і приватного сектора за умов розвиненості їхніх стосунків та задоволення результатами взаємодії. Вигода, яку отримує держава від ППП, може бути незначною або навіть нульовою. Це пояснюється тим, що держава має на меті перш за все задоволення суспільних потреб та забезпечення добробуту для суспільства, а не отримання прибутку від ППП.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Якісній співпраці значною мірою заважають стереотипи, особливо між секторами “громада – влада” і “громада – бізнес”, саме тому вже на етапі напрацювання домовленостей інституціям громадянського суспільства важливо правильно донести інформацію про себе, свої цінності й цілі, а також чітко проговорити, на яку підтримку вони очікують від потенційних партнерів і що самі готові робити у вирішенні певних завдань. Формування нових та оптимізація вже сформованих механізмів взаємодії органів державної влади, бізнесу та громадянського суспільства сприяє більш активному залученню бізнесу та громадськості до процесів розроблення публічної політики. Взаємодія держави та бізнесу не лише впливає на зростання економічних показників регіону та його соціального добробуту, але і досягає синергетичного ефекту, що покращує добробут нації в цілому.

Наведені результати досліджень є початковою ланкою визначення особливостей сприяння зміцненню партнерських взаємин у трикутнику “влада – бізнес – громада” та підвищення ефективності діяльності підприємств даної території, які є основою податкових надходжень та забезпечення зайнятості населення. Наприклад, до складу агропромислового кластера можуть входити: підприємства, залучені до організації сільськогосподарських робіт, проведення агродосліджень, механізації, перероблення сировини, виробництва продукції, її продажу, навчання персоналу тощо.

#### Список використаних джерел

1. Герасименко А. Г., Масько А. М. Моделі взаємодії держави та ринку: інституційний аспект. *Економіка та держава* : електрон. наук. фах. вид. 2019. № 8. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2019/4.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2019/4.pdf) (дата звернення: 13.02.2020).
2. Романюк С. А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія. Київ, 2018. 216 с.
3. Захаріна О. В., Симоненко Л. І., Сайкевич М. І. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1193> (дата звернення: 14.02.2020).
4. Митник А. А. Теоретико-концептуальні моделі взаємодії держави та бізнесу *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 62–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/arpu\\_2015\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/arpu_2015_2_11) (дата звернення: 14.02.2020).
5. Рейтерович І. В. Особливості предметного поля government relations. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1372> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.1.27 (дата звернення: 11.02.2020).
6. Труш О. О., Митник А. А. Єдність та суперечності взаємодії держави, суспільства та бізнесу. *Державне будівництво* : електрон. наук. фах. вид. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_6) (дата звернення: 12.02.2020).



### References

1. Herasymenko, A.H., Masko, A.M. (2019). Modeli vzaiemodii derzhavy ta rynku: instytutsijnyj aspekt. *Ekonomika ta derzhava*, 8. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2019/4.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2019/4.pdf) [in Ukrainian].
2. Romaniuk, S.A. (2018). Detsentralizatsiia: teoriia ta praktyka zastosuvannia. Kyiv [in Ukrainian].
3. Zakharina, O.V., Simonenko, L.I. and Sikevich, M.I. (2018). Public-private partnership as a mechanism of infrastructure development of the region. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 2, URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1193> (Accessed 14 Feb 2020) [in Ukrainian].
4. Mytnyk, A.A. (2015). Teoretyko-kontseptualni modeli vzaiemodii derzhavy ta biznesu. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 2, 62–69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2015\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_11) [in Ukrainian].
5. Reiterovych, I.V. (2019). The features of the subject field of government relations. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1372>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.1.27 [in Ukrainian].
6. Trush, O.O., Mytnyk, A.A. (2014). Yednist ta superechnosti vzaiemodii derzhavy, suspilstva ta biznesu. *Derzhavne budivnytstvo*, 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_6) [in Ukrainian].

**Nesterenko D. V.,**

*Postgraduate Student of Regional Administration, Local Self-Government and City Management  
Department, NAPA, Kyiv  
ORCID 0000-0001-7695-4343*

### THE COVALENCE OF THE BUSINESS-POWER-COMMUNITY TRIAD

The article examines the system of relationships and functions of the institutions “business – authorities – society” at every turn of the triple helix, which have their own specifics, connected with the real situation in the state, and largely depends on the role played by each of the institutions in the sustainable development of the country, what competences it has. We have analyzed the relations “state-society”, “government-business”, “the society-business”. The model system of relations of the triad “business – authorities – society”. The identification of this triad, the complex structure of their relationship as a special sphere of scientific research is natural. Current time sets important for the future of the country, the problem of searching for a harmonious combination of interests of business, civil society and government.

The scheme – triangle components of the system of relations in the triad “business – authorities – society”, demonstrates that it is based on, as the primary socio-economic relationships that are formed through a constructive social dialogue; the lack of it threatens the loss of the base of the triangle and, as a consequence, the prospects for the development of the system (this process is marked by a vertical arrow). Public policy can be effective only when the coincidence with the ideology and motives of the subjects themselves. The main function of ideology is to form the corresponding systems of values that are separated by society. Providing motivation is one of the main functions of state authorities, which is aimed at maintaining macroeconomic stability, a favourable external environment, the sustainability of the regulatory framework. Focused on the creation of new and optimization of already existing mechanisms of interaction of public authorities, business and civil society that will contribute to greater involvement of business and community to the processes of making public policy. the interaction between the state and business will influence not only the growth of economic indicators of the region and its social well-being, but also has a synergistic effect that improves the welfare of the nation as a whole.

**Keywords:** state, business, community, interconnection, public-private partnership, joint activity.

*Надійшла до редколегії 20.02.2020 р.*