

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>

УДК 330(477)

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ, ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ І ДЕРЖАВИ В ЧАСИ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

### STRATEGIC DIRECTIONS OF INTERACTION BETWEEN BUSINESS, NGOS AND THE STATE IN TIMES OF RAPID CHANGES

**Сенишин Оксана Степанівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8828-5336>

**Ільків Наталія Василівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0228-4866>

**Угольков Євгеній Олегович**

кандидат економічних наук, доцент кафедри,  
Національний університет Львівська політехніка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2306-4061>

**Senyshyn Oksana, Ilkiv Natalia**

Ivan Franko National University of Lviv

**Ugolkov Ievgenii**

Lviv Polytechnic National University

У статті проведено дослідження особливостей вдосконалення стратегічних напрямів взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави у часи динамічних змін. Встановлено основні переваги співпраці бізнесу, громадських організацій та державних органів влади та головні виклики сьогодення, що з'являються у такій взаємодії. Виділено найбільш поширені етапи та форми ефективного партнерства у рамках «бізнес-громадські організації-держава». Наразі найпоширенішими формами у співпраці між бізнесу, громадських організацій та держави є спонсорство, тобто надання компаніями та державою коштів для здійснення діяльності в обмін на реалізацію соціального проєкту та формування іміджу. Запропоновано концептуальну візію взаємодії бізнесу, громадських організацій та держави у часи динамічних змін. Бізнес, громадські організації та держава мають різні ресурси та компетенції, які можуть бути використані для досягнення цілей.

**Ключові слова:** бізнес, громадські організації, держава, стратегія, розвиток, організації, зміни.

The article examines the peculiarities of improving the strategic directions of interaction between business, non-governmental organizations and the state in times of dynamic changes. The main advantages of cooperation between business, non-governmental organizations and public authorities and the main challenges of today that arise in such interaction have been identified. The most common stages (partnership vision, creating a partnership, strengthening relationships between partners, partnership plan, monitoring partnership resources, launching a project, measuring project results, working together, evaluating a partnership and reviewing assumptions, institutionalizing a partnership, managing future processes) and forms of effective partnership within the framework of «business – non-governmental organizations – public authorities» have been identified. The most common form of cooperation between business, non-governmental organization, and the state are sponsorship, i.e. the provision of funds by companies and the public authorities for activities in exchange for the implementation of a social project and image-building. A conceptual vision of the interaction between business, civil society organizations and public authorities in times of dynamic change was proposed. Businesses, public organizations and public authorities have different resources and competencies that can be used to achieve common goals. Developing areas of cooperation

between businesses, non-governmental organizations and public authorities is an important step to ensure effective solutions to social problems, improve the quality of life of the population and strengthen democratic institutions. Joint interaction between businesses, non-governmental organizations and government authorities can lead to many positive consequences: strengthening democratic institutions (development of civil society and increased trust between citizens and the government), improvement of the quality of life of citizens, more effective solutions of social problems (poverty, unemployment), creation of new jobs, improvement of education and healthcare, and improvement of the environment.

**Keywords:** business, non-governmental organizations, state, strategy, development, organizations, changes.

**Постановка проблеми.** Розвиток партнерства бізнесу, громадських організацій та держави в Україні є актуальним завданням, оскільки це може сприяти вирішенню таких проблем, як подолання бідності та безробіття, охорона навколишнього середовища та здоров'я. За такої взаємодії бізнес має можливість спрямувати ресурси на фінансову підтримку медичної та освітньої сфери, гранти на освітні та медичні проекти, формування робочих місць, а інвестиції в екологічні технології. Громадські організації (ГО) мають змогу надавати соціальні послуги та здійснювати освітні програми, проводити освітні кампанії щодо затребуваності екологічних інновацій та охорони здоров'я, залучати волонтерів, а держава – створювати законодавчу базу та адміністративні ресурси, розробляти та реалізовувати екологічні, освітні та медичні програми, що є вкрай важливими для економічного розвитку країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку взаємодії бізнесу, громадських організацій і державних органів влади, а також вироблення заходів щодо вдосконалення цього процесу приділено увагу такими науковцями, як З. В. Юринець [6], В. В. Круглякова [6], І. Р. Мицишин [6], В. Л. Дикань [1], А. В. Толстова [1] розглядають проблему управління процесами розвитку партнерства держави, бізнесу, науки в контексті формування ефективної соціально-економічної моделі розвитку України на етапі повоєнного відновлення та досліджують вплив війни і визначають нові реалії функціонування економіки України через призму актуалізації розвитку партнерства. Питання формування стратегічних орієнтирів розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в Україні розглянуто в працях І. М. Грищенко [4], А. О. Касич [4], І. О. Тарасенко [4]. М. Токар [5] аналізує теоретико-методологічні принципи державної політики, спрямованої на сприяння розвитку громадських організацій в Україні з погляду на характер публічних взаємин влади і громадянського суспільства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на проведені дослідження та отримані вагомі результати у контексті побудови громадянського суспільства в Україні, вдосконалення партнерських відносин між учасниками ринкових відносин, все ще не до кінця вивченими залишаються питання покращення співпраці бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** На підґрунті проаналізованого та викладеного матеріалу здійснено дослідження та отримано результати щодо вдосконалення стратегічних напрямів взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави у часи динамічних змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток партнерства бізнесу, громадських організацій та держави в Україні є відносно новим явищем. У сучасних умовах спостерігається зростання інтересу до покращення взаємодії бізнесу, громадських організацій та державних органів влади. Найважливіший акцент у рамках такої співпраці робиться на суспільній корисності співпраці. Важливою метою відносин є врахування у їхній діяльності суспільних інтересів і дій на благо суспільства. У зв'язку з цим виникає зв'язок з поняттям корпоративної соціальної відповідальності.

До основних переваг співпраці бізнесу, громадських організацій та держави варто віднести такі:

– Співпраця сприяє збільшенню довіри між різними секторами суспільства. Спільна робота допомагає подолати бар'єри між бізнесом, ГО та державою, покращує взаєморозуміння та взаємодію.

– Співпраця приводить до більш ефективного вирішення проблем. Бізнес, ГО та держава мають різні ресурси та компетенції, які можуть бути використані для досягнення спільних цілей.

– Співпраця обумовлює більшу прозорість і підзвітність. Кожна сторона співпраці може контролювати діяльність інших сторін,

що дасть поштовх до більш ефективного використання ресурсів та відповідальності за результати.

– Співпраця сприяє вирішенню важливих соціальних проблем. Бізнес, ГО та держава можуть створювати робочі місця, надавати соціальні послуги та сприяти розвитку громади.

– Співпраця приводить до підвищення конкурентоспроможності й інноваційності. Бізнес, ГО та держава можуть використовувати соціальну відповідальність як спосіб диференціації на ринку.

– Співпраця обумовлює формування підґрунтя для сталого розвитку суспільства. Бізнес, ГО та держава допомагають вирішувати проблеми, пов'язані з охороною навколишнього середовища, соціальною справедливістю та рівними можливостями.

Взаємодія бізнесу, громадських організацій і держави не є легкою, оскільки вимагає взаємозв'язку між різними секторами суспільства, які мають різні цілі, цінності та підходи до вирішення проблем.

Варто навести головні виклики сьогодення, що з'являються у співпраці бізнесу, громадських організацій і держави [1; 4]:

– Співпраця бізнесу, громадських організацій та держави може бути менш ефективною, ніж співпраця між традиційними підприємствами, оскільки в цьому випадку мова йде про додаткові складнощі, пов'язані з соціальною місією.

– Співпраця може стати менш привабливою для інвесторів. Інвестори висловлюють стурбованість тим, що соціальна місія швидше зашкодить їхнім фінансовим інтересам, аніж принесе прибуток та дивіденди.

– Наявність різних цілей і цінностей, які можуть призвести до конфліктів і розбіжностей.

– Існування різних підходів до вирішення проблем, що спричиняють труднощі у досягненні спільних цілей.

– Відсутність довіри між бізнесом, ГО та державою може ускладнити співпрацю.

Доцільно виділити такі основні етапи ефективного партнерства [5; 6]:

– Бачення партнерства. Цей процес починається зі створення спільних цілей для потенційних партнерів та аналізу взаємної вигоди від їх досягнення.

– Створення партнерства, побудова відносин між партнерами, формування плану спільних дій на короткострокову та довгострокову перспективу, визначення стратегічних відносин між партнерами, стратегії ефективного реалізації плану спільних дій.

– Зміцнення відносин між партнерами.

– План партнерства.

– Моніторинг ресурсів партнерства.

– Запуск проєкту.

– Вимірювання результатів проєкту, спільної діяльності.

– Оцінка партнерства та перегляд припущень.

– Інституціоналізація партнерства.

– Управління майбутніми процесами.

Після етапу оцінки пропонується інституціоналізувати налагоджену співпрацю, тобто формалізувати її з метою побудови довготривалого партнерства. Якісний процес налагодження ефективної співпраці свідчить про те, що на кожному етапі особлива увага приділяється взаємному діалогу, взаєморозумінню та готовності до співпраці, спільної роботи, які мають бути присутніми вже на початкових етапах.

Виходячи зі змісту наведених вище елементів, можна зробити висновок, що підприємці повинні працювати на основі концепції соціальної відповідальності. Ефективна співпраця неможлива без наявності принципів соціальної відповідальності в операційній стратегії партнерів.

Співпраця бізнесу, громадських організацій та держави може приймати різні форми, зокрема:

– Спільні проєкти. Бізнес, ГО та держава можуть спільно реалізовувати проєкти, спрямовані на вирішення різних соціальних питань. Наприклад, бізнес може надавати фінансову підтримку для реалізації проєкту з будівництва дитячого садочка, громадські організації – допомогти у підборі персоналу, а державні органи – надати земельну ділянку.

– Спільне проведення досліджень, які спрямоване на вивчення проблем, що стоять перед суспільством. У цьому випадку, наприклад, бізнес фінансує дослідження з екологічної ситуації в регіоні, ГО проводить опитування громадської думки, а держава надає доступ до державної інформації.

– Здійснення освітніх та тренінгових програм, які зорієнтовані на підвищення обізнаності про важливі суспільні проблеми. Наприклад, бізнес зорієнтований на надання приміщення для проведення тренінгів з підприємництва, громадські організації підтримують у процесі розроблення програм, а державні органи фінансують у вигляді грантів реалізацію проєктів.

Наразі найпоширенішими формами співпраці між бізнесом, громадськими організа-

ціями та державою є спонсорство, тобто надання компаніями та державою фінансувати діяльність в обмін на реалізацію соціального проєкту та формування іміджу. На відміну від філантропії, тобто надання (зазвичай одноразових) пожертв нужденним організаціям, це багатостороння співпраця, оскільки вигода є очевидно взаємною. Тим не менш, філантропія також є частим проявом міжсекторальної співпраці. Однак, через низьку стійкість таких відносин не можна говорити про розвинене, перспективне партнерство.

Сьогодні все більшої популярності набуває так званий Cause Related Marketing. Ця форма співпраці базується на тому, що компанії жертвують певний відсоток свого доходу від бізнес-операцій на благодійні цілі, що реалізуються через статутну діяльність ГО-партнерів, які отримують цей відсоток. Ця діяльність має ознаки благодійності, але завдяки встановленню довготривалих партнерських відносин є формою міжсекторальної співпраці.

Однією з найпопулярніших форм співпраці між бізнес-структурами та неурядовими організаціями є волонтерство співробітників, тобто делегування компанією своїх працівників для допомоги неурядовим організаціям у досягненні їхніх статутних цілей. У цьому випадку важливим капіталом, окрім вкладеної праці, є капітал знань і досвіду, яким володіють волонтери, і який може принести додаткову користь реалізованим заходам.

Іншим проявом, і одним з найбільш просунутих, є стратегічне партнерство. Це багатогранна співпраця, оскільки сторони в цьому випадку проводять масштабні заходи в результаті продуманого процесу планування, підтримуючи водночас ґрунтовний діалог.

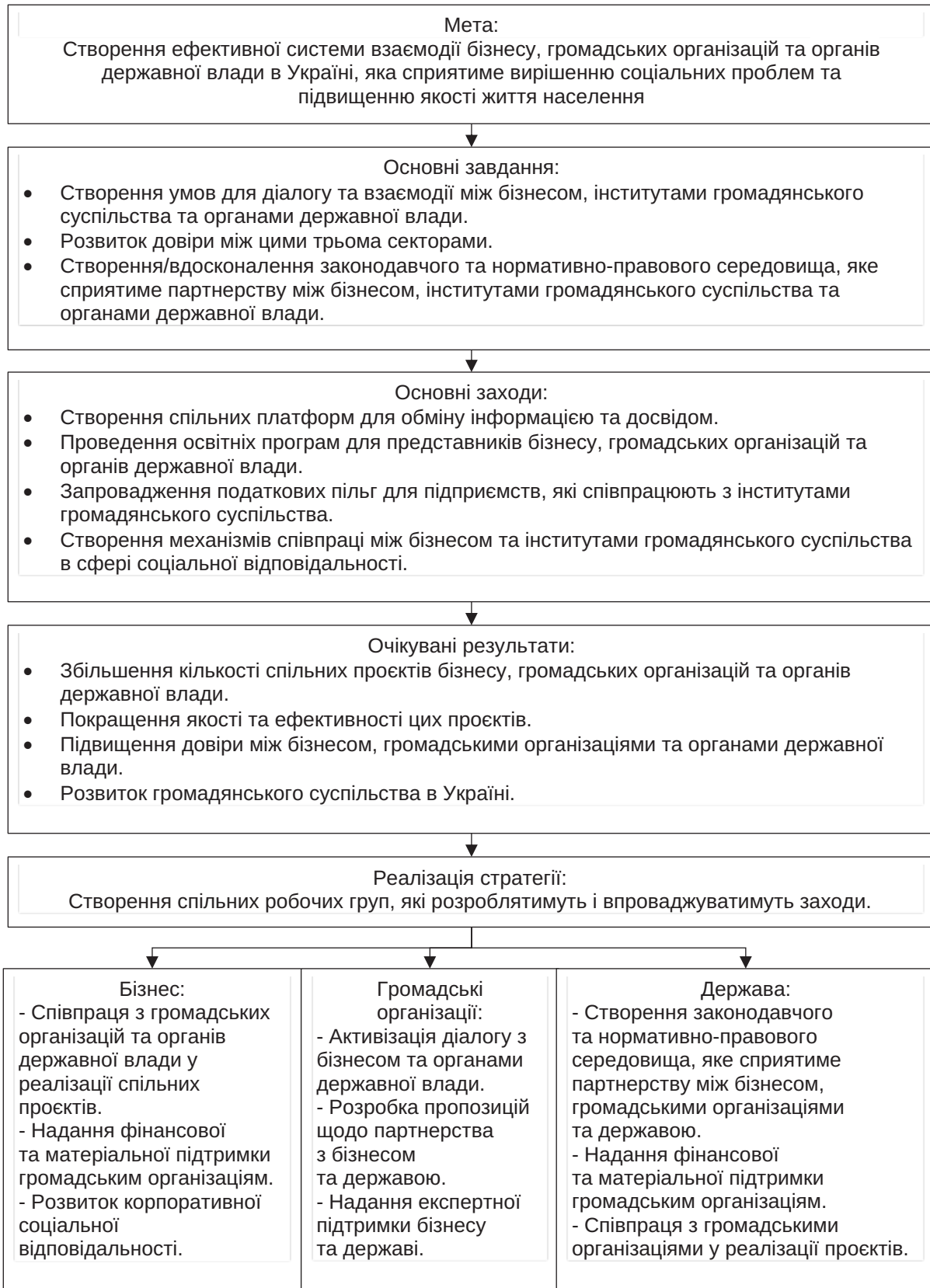
Суспільні питання в країні можуть вирішуватись із залученням державних інституцій та бізнесу через активізацію державно-приватного партнерства (ДПП). Це форма взаємодії між державними органами та структурами бізнесу, яка передбачає спільну реалізацію проєктів, що мають суспільну користь, стратегічне і взаємовигідне підґрунтя поєднання ресурсів. В Україні діяльність у рамках державно-приватного партнерства регулюється Законом України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI, Законом України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX та низкою підзаконних нормативно-правових актів [3].

Для формування сприятливих умов і розвитку в Україні громадської ініціативи та самоорганізації, створення та функціонування інститутів громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування розроблено і впроваджено Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки [2].

На наш погляд, вдосконалення потребують концептуальні візії стратегічного напряму взаємодії бізнесу, громадських організацій та держави у часи динамічних змін, які наведено на рисунку 1.

Бізнес, громадські організації та держава мають різні ресурси та компетенції, які можуть бути використані для досягнення спільних довготермінових цілей. Вироблення стратегічних напрямів розвитку взаємодії бізнесу, громадських організацій та органів державної влади є важливим кроком для забезпечення ефективного вирішення соціальних проблем та підвищення якості життя населення, зміцнення демократичних інститутів. Така спільна взаємодія може привести до багатьох позитивних наслідків: зміцнення демократичних інститутів (розвитку громадянського суспільства та підвищенню довіри між громадянами та владою), підвищення якості життя громадян, більш ефективного вирішення соціальних проблем (бідність, безробіття), створення нових робочих місць, підвищення рівня освіти та охорони здоров'я, покращення стану навколишнього середовища.

**Висновки.** Динамічне середовище вимагає від усіх учасників суспільного життя адаптації до нових умов. Бізнес, громадські організації та держава повинні співпрацювати більш ефективно, щоб забезпечити вирішення соціальних проблем та підвищення якості життя населення. Для реалізації цих стратегічних напрямів необхідним є створення умов для розвитку партнерства між бізнесом, громадськими організаціями та державою, розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, залучення громадських організацій до ухвалення рішень, що стосуються інтересів суспільства. Доцільно розробити ефективні механізми взаємодії бізнесу, громадських організацій та держави. Ці механізми повинні забезпечувати прозорість, підзвітність та ефективність співпраці.



**Рис. 1. Концептуалізація стратегічного напрямку взаємодії бізнесу, громадських організацій та держави**

*Джерело: розроблено автором*

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дикань В. Л. Толстова А. В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9–19.
2. Нормативно-правові акти ДПП. URL: <https://www.me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=c5fe4de5-3213-413e-ac82-71fef98f6933&title=oznakiderzhavnoprivatnogopartnerstva>
3. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 рр. *Указ Президента України* від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23>
4. Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України : монографія / за ред. І. М. Грищенко, А. О. Касич, І. О. Тарасенко. Київ : КНУТД, 2023. 267 с.
5. Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.
6. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мицишин І. Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 3 (131). С. 121–125.

## REFERENCES:

1. Dykan, V. L. and Tolstova, A. V. (2018) Rozvytok ekonomiky Ukrayiny na osnovi pryntsypu rivnopravnosti vidnosyn derzhavy, biznesu ta suspil'stva [Development of the economy of Ukraine based on the principle of equality of relations between the state, business and society]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*. Vypusk 63. P. 9–19 (in Ukrainian)
2. Normatyvno-pravovi akty DPP [Normative and legal acts of PPP]. URL: <https://www.me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=c5fe4de5-3213-413e-ac82-71fef98f6933&title=oznakiderzhavnoprivatnogopartnerstva> (in Ukrainian)
3. Pro Natsional'nu stratehiyu spryannya rozvytku hromadyans'koho suspil'stva v Ukrayini na 2021–2026 rr. [About the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021–2026]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23> (in Ukrainian)
4. Stratehichni oriyentyry rozvytku partnerstva derzhavy, biznesu ta nauky v konteksti povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny [Strategic guidelines for the development of the partnership of the state, business and science in the context of the post-war reconstruction of Ukraine]: monohrafiya / za red. I. M. Hryshchenka, A. O. Kasych, I. O. Tarasenko. Kyiv : KNUTD, 2023. 267 p. (in Ukrainian)
5. Tokar, M. (2020) Hromadski orhanizatsiyi Ukrayiny v systemi rozvytku publichno-upravlinskykh vidnosyn: monohrafiya. Lvivskyy rehionalnyy instytut derzhavnoho upravlinnya NADU pry Prezydentovi Ukrayiny. Lviv: LRIDU NADU, 412 p. (in Ukrainian)
6. Yurynets, Z. V., Kruglyakova, V. V. and Myshchyshyn, I. R. (2018) Stratehichni pidkhody do rozvytku sub"yektiv hospodaryuvannya na osnovi aktyvizatsiyi vykorystannya yikh innovatsiynoho potentsialu [Strategic approaches to the development of business entities based on the activation of the use of their innovative potential]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny*. Vypusk 3(131). P. 121–125 (in Ukrainian)