

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Шляхи вдосконалення взаємодії держави, бізнесу та громадянськості в умовах трансформації суспільства»*

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування
заочної форми навчання
Сергій МАРЦІНКЕВИЧ

Керівник:
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., доцент
Володимир КОПАНЧУК

Рецензент:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор
Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Хмельницький – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Сергій МАРЦІНКЕВИЧ. Шляхи вдосконалення взаємодії держави, бізнесу та громадськості в умовах трансформації суспільства. – Магістерська робота.

У магістерській роботі запропоновано розв’язання актуального науково-практичного завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії держави, бізнесу та громадськості в умовах трансформації українського суспільства.

У роботі з’ясовано, що ефективна взаємодія між державою, приватним сектором і громадянським суспільством є ключовою умовою підвищення результативності публічного управління, забезпечення соціальної згуртованості та сталого розвитку. Доведено, що в умовах воєнного стану, цифровізації, євроінтеграційних процесів і післявоєнного відновлення традиційні ієрархічні моделі управління поступово втрачають ефективність, натомість зростає роль партнерських, мережевих і колаборативних форм взаємодії.

Проаналізовано інституційно-правові засади співпраці держави, бізнесу та громадськості в Україні, визначено основні проблеми та обмеження їх практичної реалізації, зокрема фрагментарність комунікацій, асиметрію впливу сторін, формалізацію участі громадськості та дефіцит довіри. Дослідження міжнародного досвіду засвідчило ефективність моделей колаборативного врядування, публічно-приватного партнерства, цифрових платформ участі та соціального діалогу.

Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення взаємодії держави, бізнесу та громадськості, серед яких: розвиток інституційних механізмів партнерства, впровадження інструментів електронної демократії, підвищення прозорості й підзвітності публічних рішень, розширення участі громадянського суспільства у виробленні та реалізації політики, а також посилення ролі бізнесу як соціально відповідального партнера. Запропоновані рекомендації спрямовані на формування стійкої, інклюзивної та ефективної моделі публічного управління в умовах суспільних трансформацій.

Ключові слова: публічне управління, взаємодія держави і бізнесу, громадянське суспільство, публічно-приватне партнерство, колаборативне врядування, участь громадськості, стратегічні комунікації, суспільна трансформація.

SUMMARY

Serhii MARTSINKIEVYCH. Ways to Improve Interaction between the State, Business and the Public in the Context of Societal Transformation. – Master's thesis.

The master's thesis proposes a solution to a relevant scientific and practical problem, which consists in substantiating the theoretical foundations and developing practical recommendations for improving interaction between the state, business and civil society in the context of the transformation of Ukrainian society.

The study reveals that effective cooperation among public authorities, the private sector and civil society organizations is a key prerequisite for enhancing the efficiency of public governance, ensuring social cohesion and achieving sustainable development. It is established that under conditions of martial law, digitalization, European integration and post-war recovery, traditional hierarchical governance models are losing effectiveness, while partnership-based, network and collaborative forms of interaction are gaining importance.

The institutional and legal framework of cooperation between the state, business and the public in Ukraine is analyzed, and key challenges to its practical implementation are identified, including fragmented communication, asymmetry of influence, formalization of public participation and a lack of trust. The analysis of international experience demonstrates the effectiveness of collaborative governance models, public-private partnerships, digital participation platforms and social dialogue mechanisms.

The thesis substantiates strategic directions for improving interaction between the state, business and civil society, including the development of institutional partnership mechanisms, the introduction of e-democracy tools, enhancement of transparency and accountability in public decision-making, expansion of civil society

participation in policy-making and implementation, and strengthening the role of business as a socially responsible partner. The proposed recommendations are aimed at forming a resilient, inclusive and effective model of public governance in the context of societal transformation.

Keywords: public governance, state–business interaction, civil society, public-private partnership, collaborative governance, public participation, strategic communication, societal transformation.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ.....	10
1.1. Сутність, принципи та моделі взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства.....	10
1.2. Особливості формування партнерства держави, бізнесу та громадськості в умовах трансформації суспільства.....	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УКРАЇНІ.....	33
2.1. Аналіз інституційно-правових засад співпраці держави, бізнесу та громадськості в Україні.....	33
2.2. Оцінка ефективності взаємодії в умовах трансформації українського суспільства.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	45
3.1. Стратегічні напрями розвитку партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством.....	45
3.2. Інструменти забезпечення ефективної комунікації та участі громадськості в процесах прийняття управлінських рішень.....	53
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДПП – державно-приватне партнерство

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

МОП – Міжнародна Організація Праці

МСП – малі та середні підприємства

НІСД – Національний інститут стратегічних досліджень

НУО – неурядова організація

ОГС – організація громадянського суспільства

ППП – публічно-приватне партнерство

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах держава, бізнес та громадянське суспільство діють в умовах зростаючої взаємозалежності, що робить їх партнерство ключовим фактором розвитку. Проте наявні механізми взаємодії демонструють суттєві недоліки: фрагментарність комунікацій, недостатню прозорість державних процесів, нерівний доступ громадськості до прийняття рішень, низьку адаптивність бізнесу до соціальних змін. З огляду на це постає потреба в створенні нової системи співпраці, здатної забезпечити баланс інтересів, підвищити ефективність управління та сприяти сталому розвитку суспільства.

Актуальність теми зумовлена необхідністю визначення інноваційних інструментів партнерства, що відповідають вимогам цифрової епохи, умовам воєнного стану, процесам євроінтеграції та міжнародним стандартам демократичного врядування. Зокрема, важливо дослідити можливості використання електронної демократії, механізмів публічно-приватного партнерства, стратегічних комунікацій, відкритих даних і соціального діалогу як засобів підвищення ефективності взаємодії. Трансформація сучасного суспільства супроводжується глибокими соціально-економічними, політичними та технологічними змінами, які зумовлюють необхідність переосмислення взаємодії між державою, бізнесом та громадськістю. В умовах цифровізації, глобальних викликів, воєнних загроз, підвищення вимог до прозорості та результативності державної політики формується нова модель суспільних відносин, що потребує системного оновлення механізмів партнерства між ключовими соціальними акторами. Проблема недостатньої узгодженості дій державних інституцій, приватного сектору і громадянського суспільства призводить до неефективного використання ресурсів, зниження рівня довіри до влади, гальмування інноваційного розвитку та обмеження потенціалу соціальної модернізації.

Аналіз наукових джерел свідчить, що взаємодія «держава – бізнес – громадськість» активно досліджується вітчизняними та зарубіжними

науковцями. Значний внесок у вивчення інституційних основ партнерства зробили О. Назарчук, С. Федченко, І. Петрова, О. Парубець, В. Слюсаренко та ін. Окремі дослідження присвячені розвитку державно-приватного партнерства, громадської участі у прийнятті рішень, цифровим платформам взаємодії, інструментам публічної комунікації. Проте саме комплексна система шляхів удосконалення взаємодії між державою, бізнесом та громадськістю в умовах активної трансформації суспільства висвітлена недостатньо. Залишається нерозкритим питання узгодження інтересів трьох секторів, розширення участі громадян у виробленні політики, формування партнерських моделей, які забезпечують сталий розвиток та підвищення суспільної довіри.

Наявні дослідження окремих аспектів проблеми не дають цілісного уявлення про практичні моделі синергії держави, бізнесу та громадськості, що і зумовлює доцільність виконання даної магістерської роботи.

Метою магістерської роботи є формування та наукове обґрунтування шляхів удосконалення взаємодії держави, бізнесу та громадськості в умовах суспільної трансформації з метою підвищення ефективності публічного управління та створення умов для збалансованого соціально-економічного розвитку.

Для досягнення зазначеної мети необхідно виконати такі **завдання**:

- визначити теоретичні засади та ключові концепції взаємодії держави, бізнесу та громадськості;
- проаналізувати сучасний стан та проблеми партнерства цих секторів в Україні;
- дослідити міжнародний досвід ефективної взаємодії та оцінити можливості його адаптації в Україні;
- встановити чинники, що стримують формування ефективної моделі тристоронньої взаємодії;
- обґрунтувати інструменти, механізми та практичні шляхи вдосконалення співпраці держави, бізнесу та громадськості;

- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних форм партнерства в умовах трансформації суспільства.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії держави, бізнесу та громадськості в системі публічного управління.

Предметом дослідження виступають механізми, закономірності, інструменти та моделі формування й удосконалення взаємодії між державою, бізнесом та громадськістю в умовах трансформаційних змін.

Методи дослідження. У магістерській роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема:

- аналіз та синтез – для визначення теоретичних підходів та систематизації наукових джерел;
- порівняльний метод – для дослідження міжнародних моделей взаємодії;
- структурно-функціональний аналіз – для оцінки взаємовідносин між державою, бізнесом та громадськістю;
- соціологічні методи (опитування, анкетування) – для виявлення проблем і потреб учасників партнерства;
- метод експертних оцінок – для визначення ефективних механізмів взаємодії;
- методи системного підходу – для обґрунтування рекомендацій і побудови логічної моделі удосконалення співпраці.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями та бізнес-структурами для підвищення ефективності партнерської взаємодії. Результати дослідження можуть бути впроваджені у процес стратегічного планування, формування державних програм розвитку, комунікаційних стратегій та механізмів участі громадськості. Окремі положення роботи можуть бути використані при розробленні регіональних стратегій розвитку, вдосконаленні моделей державно-приватного партнерства, розвитку відкритого врядування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ

1.1. Сутність, принципи та моделі взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства

Сутність взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства в сучасних умовах трансформації українського суспільства розкривається через поняття так званого «золотого трикутника» публічної взаємодії, у межах якого кожен із ключових елементів – держава, приватний сектор і організації громадянського суспільства – виконує власні функції, але водночас бере на себе співвідповідальність за вироблення і реалізацію суспільно значущих рішень. У працях сучасних дослідників підкреслюється, що саме конфігурація відносин у системі «держава – бізнес – громадянське суспільство» визначає характер політичних, економічних та соціальних процесів, рівень довіри до інститутів влади та спроможність суспільства до колективної дії. Так, О. Назарчук, аналізуючи роль політичних еліт у системі «державна влада – бізнес – громадянське суспільство» в Україні, показує, що олігархічний вплив, концентрація ресурсів у руках бізнес-груп та слабкість інституційних обмежень з боку держави і громадянського суспільства призводять до деформації цього трикутника та підриву демократичних процедур [1, с. 673].

Сутність взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства полягає не лише у формальному залученні різних секторів до обговорення політики, а в інституціоналізованому механізмі спільного визначення цілей розвитку, розподілу ресурсів і відповідальності. У дослідженнях з проблематики державно-приватного партнерства підкреслюється, що під впливом структурної перебудови соціально-економічної системи формується нова парадигма, в основі якої інтеграція потенціалів держави, бізнесу й громадянського суспільства, зокрема, С. Федченко, обґрунтовуючи сучасну модель публічного управління розвитком

державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту, розглядає ДПП як частину ширшої взаємодії в трикутнику «держава – бізнес – громадянське суспільство», де держава задає стратегічні орієнтири, бізнес забезпечує інвестиційні та інноваційні ресурси, а громадські організації виконують функції контролю, адвокації та ко-виробництва публічних послуг [2, с. 111]. Такий підхід дозволяє говорити про взаємодію як про багаторівневий процес, що включає нормативно-правове регулювання, інституційні механізми партнерства, інформаційні канали комунікації та практики спільної реалізації проєктів.

Окремий вимір сутності взаємодії пов'язаний із роллю громадянського суспільства як повноцінного, а не допоміжного актора. У дослідженні С. Павлової, присвяченому розвитку громадянського суспільства в Україні під впливом допомоги ЄС та національних стратегій, показано, що ефективні практики співпраці між органами державної влади, міжнародними донорами та громадським сектором сприяють не лише реалізації окремих програм, а й трансформації самого формату взаємодії – від вертикальної моделі «держава – бенефіціари» до мережевої моделі багатостороннього партнерства, у якій громадські організації виступають співтворцями політики, а не лише її адресатами [3, с. 11]. Це узгоджується з висновками Індексу сталості розвитку організацій громадянського суспільства в Україні за 2024 р., де підкреслюється посилення ролі ОГС як партнерів держави та бізнесу у питаннях відбудови, соціальної згуртованості й реалізації реформ [5].

Сутність міжсекторальної взаємодії також розкривається через категорію інституційних посередників і багаторівневого врядування. У роботах І. Петрової, присвячених міжнародно-публічно-приватному партнерству для досягнення цілей сталого розвитку в старопромислових регіонах України, пропонується розглядати партнерство як систему узгодження інтересів між державою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними організаціями, де кожен суб'єкт виступає носієм специфічних ресурсів (регуляторних, фінансових, експертних, соціального капіталу) [4, с. 84]. Такий підхід демонструє, що сучасна

взаємодія виходить за межі класичних двосторонніх зв'язків «держава – бізнес» або «держава – громадськість» і набуває рис поліцентричного управління, де важливими стають горизонтальні зв'язки, мережеві форми координації та спільне виробництво політики.

Перехід від сутності до принципів взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства дає змогу виокремити базові нормативні орієнтири, без яких будь-яка модель співпраці перетворюється на імітацію або інструмент легітимації вузькогрупових інтересів. Узагальнення положень Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства 2016 та 2021 років, наукових досліджень щодо міжсекторальної співпраці та аналітичних звітів ЄС дозволяє виокремити такі ключові принципи: прозорість, підзвітність, рівноправне партнерство, взаємна довіра, участь і інклюзивність, субсидіарність, сталий розвиток, інноваційність та цифрова відкритість [3, с. 12].

Принцип прозорості передбачає відкритість інформації про процеси ухвалення рішень, розподіл ресурсів і результати спільних проєктів; його втілення демонструють, зокрема, моделі електронних закупівель, де взаємодія держави, бізнесу та громадських антикорупційних ініціатив ґрунтується на публічності даних та можливості громадського моніторингу [6].

Підзвітність означає, що кожен з акторів бере на себе зобов'язання звітувати не лише перед формальними інституціями, а й перед суспільством – як щодо використання бюджетних чи донорських коштів, так і щодо соціального та екологічного впливу своєї діяльності. Принцип рівноправного партнерства передбачає відмову від патерналістської логіки, коли держава виступає «старшим» учасником, а бізнес та громадянське суспільство – лише об'єктами регуляторного впливу; натомість формуються механізми спільного прийняття рішень, ко-проєктування та ко-виконання політики.

Принцип участі й інклюзивності вимагає залучення до процесів вироблення рішень широкого спектра стейкхолдерів – від великих бізнес-об'єднань та національних мереж ОГС до представників місцевих громад, вразливих груп, професійних спільнот. У звітах про сталий розвиток організацій

громадянського суспільства наголошується, що саме розширення можливостей участі, зокрема через грантові програми, дорадчі органи при органах влади та локальні ініціативи, стає важливою передумовою підвищення стійкості громад і довіри до інститутів публічної влади.

Принцип субсидіарності фіксує необхідність прийняття рішень на тому рівні, який є найближчим до громадян, що вимагає передачі частини повноважень від центральної влади до місцевого самоврядування, а також визнання за бізнесом і громадськими організаціями ролі саморегулювних акторів у низці сфер (розвиток територій, екологічні ініціативи, соціальні послуги тощо).

Особливе значення в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення набувають принципи стійкості та інноваційності взаємодії. Вони передбачають, з одного боку, здатність держави, бізнесу й громадянського суспільства підтримувати функціонування критичної інфраструктури, забезпечувати базові соціальні стандарти та захист прав людини в умовах шоків; з іншого – готовність до експериментів із новими формами партнерства, цифровими інструментами участі, змішаними моделями фінансування публічних проєктів. У новітніх дослідженнях державно-приватного партнерства в Україні аргументується, що саме інноваційні моделі ДПП, засновані на інтеграції державних, приватних і громадських ресурсів, можуть стати одним із ключових механізмів відбудови та модернізації економіки [7, с. 59].

Аналіз моделей взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства у вітчизняній та зарубіжній літературі свідчить про існування декількох базових типів, які в реальній практиці часто комбінуються. Традиційна ієрархічна (державоцентрична) модель передбачає домінування держави як основного суб'єкта вироблення й реалізації політики, тоді як бізнес і громадські організації виконують переважно роль адресатів регулювання або консультативних учасників. Для пострадянських країн, у тому числі України, така модель характерна тривалим періодом з огляду на патерналістську політичну культуру, слабкість інституцій громадянського суспільства та концентрацію економічних ресурсів у пов'язаних з владою бізнес-групах [1, с. 674]. Її обмеження

проявляються у низькому рівні довіри до влади, корупційних ризиках, імітації участі та низькій ефективності реалізації реформ.

На протилежному полюсі знаходиться ліберально-ринкова модель, у межах якої держава свідомо мінімізує власну присутність у низці сфер, делегуючи значну частину функцій бізнесу, а громадянське суспільство виконує роль коректора ринку через механізми громадського контролю, адвокації та соціальної відповідальності. У контексті українських трансформацій така модель часто проявляється в секторальних практиках – наприклад, у сфері ІТ, частині креативних індустрій, де держава виступає радше фасилітатором і регулятором базових «правил гри», ніж директивним управлінцем. Разом із тим дослідження вказують на ризики надмірної комерціалізації публічних послуг та можливість витіснення суспільних інтересів приватними вигодами за відсутності ефективних механізмів участі та контролю з боку громадянського суспільства [8].

Цікавою для аналізу є корпоративістська (неокорпоративістська) модель, що історично склалася в практиці тристороннього соціального діалогу, коли держава виступає арбітром і модератором між організованими інтересами бізнесу та громадян (профспілок, асоціацій, громадських організацій). У документах Міжнародної організації праці наголошується, що тристороння взаємодія має забезпечувати участь сторін у виробленні рішень у сферах, які становлять взаємний інтерес – від трудових відносин до соціальної політики [9].

В українських умовах елементи неокорпоративістської моделі проявляються у функціонуванні тристоронніх рад, дорадчих органів, галузевих платформ взаємодії, однак дослідники звертають увагу на формалізацію таких майданчиків, нерепрезентативність складу учасників та слабкість механізмів реального впливу на політику [10, с. 29].

Партнерська (мережева, колаборативна) модель взаємодії виходить із принципів співуправління (co-governance) та співвиробництва (co-production) публічних політик і послуг. Вона передбачає, що держава, бізнес і громадянське суспільство виступають як рівноправні стейкхолдери, які спільно формують порядок денний, розробляють рішення і реалізують проєкти, використовуючи

мережеві форми координації, цифрові платформи, інструменти відкритих даних та електронної демократії. Прикладами таких моделей є системи електронних закупівель, локальні платформи розвитку міст, ініціативи з відбудови громад, де партнери спільно залучають ресурси, проводять консультації, здійснюють моніторинг і оцінку результатів.

У контексті публічно-приватного партнерства мережеву модель детально описує С. Федченко, обґрунтовуючи концепцію трансформаційного лідерства держави, яке полягає не у домінуванні, а у здатності інтегрувати різні форми ресурсів і погоджувати інтереси стейкхолдерів [2, с. 17].

Окремого аналізу потребують моделі взаємодії, що формуються в умовах війни та повоєнного відновлення. Аналітичні матеріали, присвячені інвестиційній політиці та відбудові, наголошують на необхідності розгортання «екосистеми стійкості», у якій держава, бізнес, громадянське суспільство та міжнародні партнери діють як єдиний фронт, поєднуючи інвестиційні, гуманітарні, соціальні та безпекові інструменти [11].

У такій моделі громадянське суспільство перестає бути виключно бенефіціаром допомоги і набуває статусу рівноправного учасника планування відбудови, а бізнес розглядається не лише як джерело капіталу, а й як носій управлінських інновацій, технологій та практик корпоративної соціальної відповідальності. Водночас держава повинна виступати інтегратором цих зусиль, забезпечуючи прозорість, передбачуваність регуляторного середовища, захист прав власності та створення механізмів інституційної участі.

Сутність взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства в умовах трансформації українського суспільства полягає у переході від фрагментованих, часто конфліктних або імітаційних форм співпраці до інституційно закріплених, ціннісно орієнтованих і мережево організованих моделей партнерства. Її ефективність визначається мірою дотримання базових принципів – прозорості, підзвітності, рівноправності, участі, субсидіарності, стійкості та інноваційності – а також спроможністю ключових акторів адаптуватися до нових викликів, зберігаючи при цьому баланс між національними пріоритетами, ринковою

ефективністю та правами людини. Сучасні моделі взаємодії – від корпоративистських форматів соціального діалогу до мережових екосистем відбудови – демонструють, що саме тристороннє партнерство «державна – бізнес – громадянське суспільство» стає ключовою умовою формування стійкої, інноваційної та інклюзивної моделі розвитку України.

Додатково до наведеного, важливо підкреслити, що сучасна наукова дискусія дедалі частіше описує взаємодію «державна – бізнес – громадянське суспільство» не як “суму контактів”, а як режим колаборативного врядування, у якому ключовими стають правила спільної роботи, процедури узгодження інтересів і механізми довіри. У класичній моделі колаборативного врядування К. Анселла та А. Гаша акцент зроблено на тому, що результативність партнерства визначають стартові умови (баланс сил і ресурсів, рівень конфліктності), інституційний дизайн, наявність фасилітуючого лідерства, а також сам процес взаємодії (діалог, накопичення довіри, проміжні «маленькі перемоги», спільне навчання) [42]. Для українського контексту трансформації це означає: навіть за наявності формальних майданчиків участі (ради, меморандуми, консультації) «золотий трикутник» працюватиме лише тоді, коли правила взаємодії створюють реальну взаємозалежність сторін і запобігають домінуванню одного актора (державного апарату або великого капіталу).

Поглиблюючи цю логіку, інтегративна рамка колаборативного врядування (Emerson–Nabatchi–Balogh) пропонує розглядати партнерство як цілісну систему, де на результати впливають:

- 1) контекст: кризи, війна, дефіцит ресурсів, інституційна довіра;
- 2) «режим врядування»: принципи, процедурні гарантії, легітимність;
- 3) динаміка спільної дії (взаємна мотивація, спільне розуміння проблеми, здатність діяти разом) [43].

У прикладному вимірі це дає підстави доповнити Ваші принципи взаємодії ще двома «операційними» орієнтирами: процедурна справедливість (однакові правила доступу до інформації та участі, фіксація позицій, публічні протоколи)

та спільна відповідальність за виконання (узгоджені індикатори результату, спільний моніторинг, можливість корекції рішень).

Окремим концептуальним «містком» між теорією і практикою виступає підхід співвиробництва (co-production) публічних послуг: держава перестає бути єдиним виробником публічного блага, а громадяни/ОГС і приватні організації стають співучасниками проєктування, реалізації та контролю якості [44]. У такій рамці громадянське суспільство важливе не лише як «контролер», а як постачальник соціального капіталу, локальної експертизи і довіри, без яких відбудова, соціальна згуртованість і реформи мають нижчу ефективність (особливо на рівні громад). Це добре узгоджується і з даними CSOSI щодо України: у 2024 році відзначається збереження високої загальної оцінки та підкреслюється партнерська роль ОГС у ключових процесах (зокрема відновлення/стійкість), що свідчить про інституційне “дорослішання” громадянського сектора як учасника публічної політики

Щоб «золотий трикутник» не перетворювався на декларацію, потрібні механізми, які технічно унеможливлюють непрозорість. Український кейс електронних закупівель показує, як цифрова архітектура може вбудовувати принцип прозорості у щоденну управлінську практику, наприклад, Prozorro прямо артикулює принцип «всі бачать все», а екосистема громадського контролю (зокрема пов’язані інструменти моніторингу) створює канал зворотного зв’язку між державою, бізнесом-учасником торгів і громадськістю [45].

У дослідницькій логіці це важливо, бо демонструє, що прозорість – це не тільки «цінність», а інституційний дизайн (дані, процедури, відповідальність), який можна масштабувати й на інші сфери партнерства (відбудова, соціальні послуги, інфраструктура).

Важливий сегмент «трикутника» пов’язаний із тристороннім соціальним діалогом як особливою формою корпоративістської взаємодії. МОП визначає соціальний діалог як переговори/консультації/обмін інформацією між представниками уряду, роботодавців і працівників щодо питань спільного інтересу в економічній і соціальній політиці [46].

Для України це має прикладне значення не тільки у сфері трудових відносин: у період структурної перебудови економіки, демографічних змін і воєнних ризиків, саме тристоронні формати можуть бути «буфером» конфліктів і механізмом легітимації складних реформ (оплата праці, зайнятість, соціальні гарантії), за умови реальної репрезентативності та спроможності домовленостей виконуватися.

Додатково варто зафіксувати, що взаємодія в «золотому трикутнику» в Україні має чітку нормативну опору у вигляді Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства (2021–2026), яка прямо задає рамку інституційної участі та партнерства, а також у профільному законодавстві щодо державно-приватного партнерства, яке визначає організаційно-правові засади взаємодії державних і приватних партнерів [31].

Важливо, що ці документи створюють «каркас», але сам по собі він не гарантує якості взаємодії: без процедур участі, прозорих правил добору партнерів, оцінки ризиків і контролю виконання будь-яка модель ДПП може бути редукована до формального контракування або гірше – до перерозподілу ресурсів на користь вузьких груп.

Уточнюючи зміст «золотого трикутника» публічної взаємодії, доцільно розглядати його не як абстрактну метафору, а як інституційно оформлену систему узгодження інтересів, у межах якої вироблення рішень відбувається через поєднання регуляторної ролі держави, інвестиційно-організаційних ресурсів бізнесу та соціального капіталу/контролю з боку громадянського суспільства. У цьому контексті важливою є теза, що сама по собі наявність діалогу між секторами ще не гарантує партнерства: ключовим є тип конфігурації впливу та те, наскільки врівноваженими є можливості акторів впливати на порядок денний і розподіл ресурсів. Так, А. Колодій, аналізуючи особливості формування громадянського суспільства та його взаємодії з державою і бізнесом в Україні, наголошує, що ключовою проблемою залишається асиметрія впливу між секторами, зумовлена концентрацією економічних ресурсів у великих бізнес-структурах та слабкістю інституційних механізмів громадського контролю.

Дослідник підкреслює, що за таких умов громадянське суспільство часто не виступає рівноправним партнером у процесах вироблення політики, а держава втрачає автономність у прийнятті стратегічних рішень, що призводить до деформації міжсекторальної взаємодії та зниження довіри до публічних інститутів [48]. Отже, сутність взаємодії в українських умовах слід описувати також через питання асиметрії влади, прозорості правил та спроможності громадянського суспільства впливати на політику не лише через протест чи адвокацію, а й через стабільні інституційні канали.

Водночас сучасні українські дослідження у сфері публічного управління дедалі частіше пов'язують ефективну тристоронню взаємодію з переходом до колаборативних практик врядування, де держава не «домінує», а виконує роль фасилітатора правил, процедур і координації. Так, С. Корнієвський у праці про теорію та практику колаборативного врядування підкреслює, що у складних суспільних умовах (кризи, багаторівневість проблем, дефіцит довіри) продуктивні рішення частіше виникають у форматах спільного вироблення політики, які підвищують легітимність управлінських рішень, створюють умови для довіри між секторами та стимулюють інноваційність у публічному управлінні [49, с. 34]. Для «золотого трикутника» це означає, що взаємодія повинна мати не лише декларативні принципи, а й процедурну архітектуру: визначені правила участі, модерацію, доступ до інформації, стандарти прийняття рішень і механізми вирішення конфліктів інтересів.

Окремо слід акцентувати на тому, що в сучасній Україні взаємодія держави, бізнесу і громадянського суспільства дедалі частіше реалізується як мережева модель, особливо на рівні громад і регіонального відновлення. У дослідженні О. Васильєвої та О. Маркушина наголошується, що в умовах інституціоналізації публічного простору регіональної політики формується нова мережева взаємодія суб'єктів регіонального розвитку з метою консолідації ресурсів для вироблення «суспільного блага», а пріоритетами стають проєктний менеджмент, взаємодія з донорами, антикорупційні механізми, цифровізація та управління на основі відкритих даних [50, с. 652]. Відповідно, «золотий трикутник» у

трансформаційних умовах може бути описаний як поліцентрична система (з посиленими горизонтальними зв'язками), де локальні ініціативи, спроможність громад та інструменти відкритості даних стають ключовими умовами практичної результативності партнерства.

У вітчизняній науковій літературі питання сутності взаємодії держави, бізнесу й громадянського суспільства розглядаються через призму інституційних механізмів інтеграції та співробітництва, що забезпечують сталість публічної політики та соціальних змін. Зокрема, Е. Овчарук в аналізі організаційно-регуляторних механізмів взаємодії влади та бізнесу підкреслює, що сучасні трансформації й реформування управлінських процесів в Україні вимагають не лише формального співробітництва, а й системних механізмів координації, які сприяють поєднанню стратегічних цілей держави, інвестиційних ресурсів бізнесу та соціального капіталу громадянського суспільства. Автор показує, що без таких механізмів, зокрема, встановлення ефективних процедур комунікації, процедур участі та прозорого розподілу відповідальності – трикутник «державна влада – бізнес – громадянське суспільство» не здатний ефективно виробляти і реалізовувати політики, орієнтовані на сталий розвиток і соціальну згуртованість суспільства [51, с. 192-198].

Додатково, І. Гоцул на прикладі сфери фізичної культури та спорту аргументує, що за множинності суспільних проблем державних ресурсів недостатньо, а тому держава змушена стимулювати участь бізнесу у соціально значущих напрямках, що перетворює взаємодію на практичний інструмент підвищення соціального добробуту, зайнятості й якості послуг [52]. Це доречно підсилює тезу, що партнерство є багаторівневим процесом, де нормативні рамки мають підкріплюватися організаційною спроможністю, контролем і вимірюваними результатами.

Нарешті, сутність взаємодії в українських трансформаційних умовах слід пов'язувати із еволюцією ролі громадянського суспільства: від «отримувача» політики до співтворця рішень і партнера у впровадженні стратегій. На цьому наголошує С. Павлова, аналізуючи узгодженість допомоги ЄС громадянському

суспільству з національними стратегіями України та показуючи, що ефективні практики співпраці переводять взаємодію від вертикальної моделі до мережевої логіки багатостороннього партнерства [53, с. 39]

Аналітична доповідь НІСД щодо стану розвитку громадянського суспільства фіксує стратегічну важливість Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства та акцентує на міжсекторальній взаємодії як практичному вимірі її реалізації [54].

У сукупності це дозволяє обґрунтувати, що «золотий трикутник» в Україні набуває змісту саме тоді, коли ОГС мають інституційні можливості участі й контролю, бізнес – стимули до соціально відповідальної поведінки, а держава – спроможність забезпечувати правила, прозорість і узгодженість публічної політики.

У підсумку, запропоноване теоретичне доповнення дозволяє підсилити Ваш висновок: перехід до мережевих і колаборативних моделей – це не просто «нова риторика», а зміна управлінської логіки, де успіх визначається:

- 1) якістю інституційного дизайну (правила, дані, прозорі процедури);
- 2) здатністю до співвиробництва публічних рішень і послуг;
- 3) наявністю дієвих каналів участі та соціального діалогу;
- 4) вимірюваністю результатів і підзвітністю всіх сторін.

Саме тому для України в умовах трансформації та відновлення найбільш перспективним виглядає поєднання: стратегічного лідерства держави як інтегратора, інвестиційно-інноваційної ролі бізнесу та інституційно оформленої участі ОГС як співтворців і контролерів – у межах колаборативного режиму врядування, який мінімізує асиметрії влади й підвищує довіру через прозорі правила [47].

1.2. Особливості формування партнерства держави, бізнесу та громадянськості в умовах трансформації суспільства

Трансформація українського суспільства в умовах війни, євроінтеграційних процесів, цифровізації публічного управління та зміни моделі соціальної держави об'єктивно актуалізує потребу в нових форматах взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Якщо раніше домінували переважно ієрархічні моделі, у яких держава виступала «центром» прийняття рішень, а бізнес і громадські організації виконували скоріше допоміжну роль, то сьогодні дедалі більшої ваги набувають горизонтальні, мережеві та партнерські формати співпраці, орієнтовані на спільне вироблення рішень, розподіл ризиків і відповідальності. На думку В. Слюсаренка, трипартизм – як взаємодія держави, бізнесу та третього сектору – перетворюється на одну з ключових передумов економічного розвитку та соціальної стабільності, оскільки жоден із секторів не здатен самостійно реагувати на комплексні виклики глобалізованого та конфліктного світу. Автор підкреслює, що сучасне партнерство між державою, бізнесом та громадянським суспільством базується на принципах взаємоповаги, рівноправності у прийнятті рішень, прозорості та взаємної підзвітності, забезпечуючи синергію автономних суб'єктів, а не їх підпорядкованість один одному [12, с. 186].

Однією з характерних рис формування сучасного партнерства є його багаторівневність. О. Биковська, аналізуючи моделі 5P у публічному управлінні (people, planet, prosperity, peace, partnership), наголошує, що партнерство має розглядатися не лише як інструмент реалізації окремих проектів, а як системний принцип організації політики сталого розвитку, коли держава, бізнес і громадянськість спільно формують цілі, політики, програми, процеси та платформи взаємодії [13, с. 39].

В умовах українських реформ це означає переорієнтацію з формального залучення стейкхолдерів до справді інклюзивного політичного процесу, в якому

представники бізнесу та громадських організацій беруть участь у плануванні, реалізації та оцінюванні політик, зокрема на рівні територіальних громад.

Особливу роль у формуванні партнерства відіграє сучасне нормативно-правове підґрунтя, ядром якого у сфері взаємодії держави та бізнесу виступає Закон України «Про публічно-приватне партнерство» від 19.06.2025 № 4510-IX. Закон визначає загальні положення, форми здійснення, об'єкти, строки, процедури підготовки, відбору приватного партнера, укладення та виконання договорів у сфері публічно-приватного партнерства, а також закріплює ключові ознаки та базові принципи ППП [14].

Серед принципів – прозорість, справедливий розподіл ризиків між публічним і приватним партнерами, забезпечення належної конкуренції та інноваційної спрямованості проектів. З позицій формування тристороннього партнерства важливо, що закон прямо орієнтує державу на використання гнучких договірних механізмів, довгостроковий горизонт співпраці та залучення широкого кола заінтересованих суб'єктів у процес підготовки й моніторингу ППП-проектів.

Хоча Закон «Про публічно-приватне партнерство» формально регулює насамперед відносини між публічними партнерами (державними органами, органами місцевого самоврядування) та бізнесом, його логіка задає рамку й для залучення громадянського суспільства [14]. По-перше, принципи відкритості та прозорості означають необхідність публічного обговорення проектів, доступ громадськості до інформації про умови договорів, оцінку ефективності партнерств. По-друге, низка пов'язаних законів – про публічні закупівлі, про місцеве самоврядування, про соціальні послуги, про звернення громадян, про участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики – створює юридичні механізми для інституціалізації участі НУО, професійних асоціацій, ініціативних груп у процесах планування та реалізації ППП-проектів на локальному рівні. Відтак формування партнерства держави, бізнесу та громадськості дедалі більше спирається на концепцію «розширеного ППП», коли

громадянський сектор не лише контролює чи адвокує, а й виступає повноцінним учасником розробки ідей, стратегій та моделей проектів.

Умови трансформації українського суспільства радикально змінюють мотиваційну базу партнерства. Дослідження В. Якубів та М. Бурика, присвячене взаємодії бізнесу та місцевої влади в контексті корпоративної соціальної відповідальності і муніципально-приватного партнерства, показує, що місцеві громади розглядають бізнес не лише як платника податків, а як співтворця соціального середовища, робочих місць, громадських просторів та інфраструктури [15, с. 91]

Автори наголошують на доцільності створення громадських рад розвитку територій, які б об'єднували представників бізнесу, влади й громадськості для спільної розробки стратегій розвитку, угод про соціально-економічне співробітництво, моніторингу реалізації соціально важливих проектів. Такий підхід фактично інституціалізує тристороннє партнерство на рівні громади, перетворюючи корпоративну соціальну відповідальність з добровільних добродійних практик на елемент узгодженої політики місцевого розвитку.

Р. Вовк, аналізуючи корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) як детермінанту сталого прибуткового розвитку компаній, підкреслюють, що КСВ у сучасній Україні неможливо розглядати ізольовано від взаємин бізнесу з місцевими громадами, органами влади та громадськими організаціями; натомість вона має набувати форми міжсекторного партнерства, орієнтованого на досягнення Цілей сталого розвитку ООН [16, с. 15]. У цьому контексті партнерство держави, бізнесу та громадськості виступає не лише механізмом мобілізації ресурсів, а й інструментом синхронізації цінностей та стратегій розвитку, формування довіри і взаємної відповідальності між секторами.

Ще однією важливою особливістю є посилення ролі територіальних громад і локальних спільнот у формуванні партнерства. М. Гриньова, І. Іванюк, Л. Паращенко та Л. Юрчишин, досліджуючи соціальні простори як компонент стійкості та згуртованості територіальних громад в умовах війни, наголошує, що створення інклюзивних, безпечних громадських просторів потребує координації

зусиль місцевої влади, бізнесу (як інвестора і роботодавця) та громадських організацій (як носіїв соціального капіталу та ініціатив) [17].

Партнерські проекти з відновлення інфраструктури, підтримки ВПО, розбудови освітніх, культурних, креативних просторів стають майданчиками, де закріплюються навички співуправління, спільного планування та взаємної підзвітності. Умови воєнного стану, з одного боку, підсилюють залежність громад від державних рішень і ресурсів, а з іншого – змушують органи влади активніше залучати бізнес і громадськість до співфінансування, оперативного управління, волонтерської та експертної підтримки.

Трансформація суспільства також проявляється у цифровізації комунікацій та сервісів, що змінює форми партнерства. В. Денисенко та Ю. Гаврилюк, розглядаючи цифровізацію банківського сектору, показують, що цифрові платформи стають не лише інструментом надання послуг, а й середовищем для нових форматів взаємодії «держава–бізнес–клієнт», у тому числі через електронну ідентифікацію, дистанційні сервіси, відкриті дані [18, с. 22].

У ширшому контексті публічного управління цифрові платформи – портали відкритих даних, електронні консультації, платформи електронної демократії, краудфандингові та краудсорсингові сервіси – дозволяють перевести тристоронню взаємодію у режим постійного онлайн-діалогу. Це знижує транзакційні витрати, розширює участь малих і середніх підприємств, локальних ініціатив та окремих громадян у процесах вироблення та реалізації політик.

Важливим є і зміщення акцентів з «проектного» до «стратегічного» партнерства. Згідно з висновками О. Биковської, моделі 5P, що інтегрують людиноцентризм, планетарні обмеження, процвітання, мир і партнерство, вимагають від держави, бізнесу та громадянського суспільства переорієнтації з короткострокових акцій на довгострокові стратегії, вбудовані у політики сталого розвитку, міські стратегії, галузеві програми [13, с. 39].

На думку І. Дьоміної, саме правове закріплення партнерства дозволило розглядати його як інструмент реформування публічних послуг, зокрема у сфері освіти та науки, де поєднуються ресурси держави та приватного сектору для

модернізації інфраструктури, впровадження інновацій, розвитку людського капіталу [19, с. 54].

Воєнна агресія РФ та введення воєнного стану радикально змінили контекст партнерства в Україні. Як показують дослідження Д. Цвігуна, участь інститутів громадянського суспільства у публічному адмініструванні значно зросла, адже вони долучаються до розроблення нормативно-правових актів, здійснюють громадський контроль за діяльністю органів влади, подають експертні пропозиції, формують спільні консультативно-дорадчі органи [20, с. 605]. В умовах війни це партнерство набуває екстреного, кризового характеру:

- громадські організації та волонтерські ініціативи забезпечують логістику допомоги, евакуацію, гуманітарні програми, які держава не завжди спроможна здійснити оперативно;

- бізнес переорієнтовує виробництво, виділяє ресурси на оборону та підтримку працівників, реалізує благодійні та спонсорські програми;

- держава, у свою чергу, змушена швидко адаптувати регуляторне середовище, спрощувати процедури, запроваджувати податкові й адміністративні стимули для партнерських проєктів.

На цьому тлі партнерство набуває мобілізаційної функції – воно спрямоване на консолідацію ресурсів суспільства для забезпечення стійкості фронту й тилу, підтримку внутрішньо переміщених осіб, розбудову ветеранської політики. Офіційні документи та урядові рішення підкреслюють необхідність партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства як ключової умови успішної реінтеграції ветеранів, розвитку цифрових сервісів для їх адаптації та залучення до ринку праці.

Водночас, науковці звертають увагу на низку ризиків: загроза «формалізації» участі громадськості (коли її долучають лише на етапі публічного обговорення вже готових рішень), нерівність доступу різних груп до каналів взаємодії, слабка інституціоналізація ролі малого та середнього бізнесу, який часто залишається на периферії партнерських програм, зосереджених на великих

компаніях [21, с. 301]. Це зумовлює потребу у поглибленому аналізі механізмів участі та виробленні стандартів інклюзивності партнерства.

Окремим напрямом осмислення партнерства є концепція трипартизму (або міжсекторного тристороннього партнерства), яка акцентує увагу на взаємодії держави, бізнесу та представників працівників (профспілок) у процесі формування соціально-економічної політики. Українські дослідження підкреслюють, що трипартизм в Україні формується в специфічних умовах: поєднання пострадянської спадщини, слабкості інституцій соціального діалогу й одночасно – високого рівня самоорганізації громадян у волонтерських та громадських ініціативах [22, с. 178].

Особливості української моделі тристороннього партнерства проявляються у тому, що:

- до традиційної схеми «держави – роботодавці – профспілки» фактично додається ширший сектор громадських організацій, які не завжди репрезентуються профспілковими структурами, але мають значний вплив на публічне управління;

- значна частина соціального діалогу переміщується на регіональний та локальний рівні, де створюються територіальні тристоронні ради, платформи співпраці в громадах, консультаційні органи при місцевих радах;

- посилюється проєктний вимір партнерства, коли суб'єкти взаємодіють у межах конкретних ініціатив (наприклад, цифрові сервіси, інфраструктурні та освітні проєкти, ветеранські програми), а не лише в рамках загальнонаціональних угод.

У новітніх роботах з публічного управління зазначається, що успішність такої тристоронньої взаємодії залежить від здатності сторін переходити від формальних консультацій до реального співвиробництва політик (co-production), коли громадськість і бізнес залучаються на всіх етапах політичного циклу – від діагностики проблеми до оцінювання результатів [23, с. 120].

Важливою особливістю українського контексту є те, що саме інститути громадянського суспільства часто виступають ініціаторами формування

партнерства, а не лише його «третьою стороною». Д. Цвігун, аналізуючи вплив інститутів громадянського суспільства у воєнний час, виокремлює такі ключові механізми їх взаємодії з державою: участь у розробці та обговоренні проєктів нормативно-правових актів, здійснення громадської експертизи, участь у роботі консультативно-дорадчих органів, подання експертних пропозицій, організація спільних інформаційних та аналітичних проєктів [20, с. 606].

Лекції з проблематики громадянського суспільства підкреслюють, що його інститути виконують функції не лише контролю, а й медіації між державою та бізнесом, сприяючи узгодженню інтересів, формуванню спільного бачення розвитку територій, розв'язанню конфліктів [24, с. 67]. Зокрема, громадські організації можуть виступати:

- фасилітаторами консультацій між органами влади та підприємницькими структурами на місцевому рівні;
- провайдерами даних та аналітики про потреби громад, соціальні наслідки рішень, ефективність програм;
- представниками інтересів вразливих груп, голос яких не завжди почутий у класичних бізнес-об'єднаннях.

Таким чином, особливість української моделі партнерства полягає в «підсиленій» ролі громадянського суспільства як каталізатора й «інтелектуального модератора» взаємодії між державою та бізнесом, особливо у сферах відбудови, соціальної політики та цифрової трансформації.

Незважаючи на значний прогрес, дослідники відзначають низку бар'єрів, що ускладнюють формування дієвого партнерства в умовах трансформації суспільства. До них, зокрема, належать:

- інституційна фрагментованість – велика кількість майданчиків для взаємодії (ради, платформи, програми), які не завжди скоординовані між собою, що призводить до дублювання функцій та «втоми від консультацій»;
- нерівність ресурсів і спроможності – великі компанії та сильні всеукраїнські громадські організації мають більше можливостей впливати на

політики, тоді як місцевий малий бізнес і невеликі НУО часто залишаються на периферії процесів;

- дефіцит довіри між державою, бізнесом і громадянським суспільством, який є наслідком історичного досвіду корупції, непрозорих рішень, політизованості окремих структур;

- ризик формалізації участі, коли консультації проводяться «для галочки», а не з метою реального врахування позиції стейкхолдерів [20;21].

Додатково слід зазначити, що в умовах трансформації українського суспільства партнерство держави, бізнесу та громадськості дедалі більше набуває рис проєктно-орієнтованої міжсекторної взаємодії, коли спільні дії сторін структуруються у форматі програм, портфелів проєктів, «дорожніх карт», меморандумів і локальних стратегій із чіткими індикаторами результату. У цьому вимірі євроінтеграційний вектор сприяє запозиченню підходів ЄС до крос-секторальної співпраці, зокрема через наголос на вимірюваності ефекту, підзвітності, прозорості процедур, включенні стейкхолдерів на ранніх етапах формування політики та застосуванні проєктного менеджменту в публічному управлінні [55, с. 190]. Відповідно, партнерство перестає бути «разовою співпрацею» і переходить у формат керованої взаємодії, де сторонам важливо не лише узгодити інтереси, а й інституційно забезпечити їх реалізацію через правила, терміни, відповідальних виконавців, контроль і оцінювання.

Показовим є також те, що партнерство в Україні дедалі активніше «виходить» за межі інфраструктурних або інвестиційних проєктів і поширюється на сферу соціальних послуг, де взаємодія держави й громадянського сектору часто стає визначальною для доступності та якості підтримки населення (ВПО, ветерани, сім'ї у складних життєвих обставинах тощо). Дослідження, присвячені партнерству надавачів соціальних послуг державного і недержавного секторів, наголошують, адже результативність зростає тоді, коли співпраця базується на контрахуванні/делегуванні частини функцій, узгоджених стандартах якості, прозорому фінансуванні, а також на регулярному моніторингу потреб громади й зворотному зв'язку від отримувачів послуг [56, с. 35]. У межах «золотого

трикутника» це підсилює аргумент про те, що громадянське суспільство може виконувати роль не лише «контролера», а й співвиконавця політики у партнерстві з державою та бізнесом.

Ще однією важливою особливістю сучасного партнерства є його субнаціональний (місцевий) вимір: у багатьох громадах саме локальний рівень стає основним майданчиком узгодження інтересів та ресурсів, оскільки там найшвидше проявляються практичні наслідки війни, відбудови, економічної адаптації та соціальної підтримки. У публікаціях з проблематики міжсекторальної взаємодії наголошується, що на субнаціональному рівні (область/громада) ефективність рішень зростає тоді, коли управління вибудовується як багаторівневе врядування з постійними комунікаційними каналами між владою, бізнесом і громадськістю, а також з механізмами координації різних програм і майданчиків участі [57, с. 232]. Це логічно пояснює, чому «втома від консультацій» і фрагментація платформ виникають там, де немає єдиного контуру координації й де участь громадськості не вбудована в управлінський цикл як регулярна процедура.

Поряд із цим, у новітніх роботах прямо підкреслюється потреба переходу від ситуативних взаємодій до стратегічного узгодження цілей між державою, бізнесом і громадськістю в часи динамічних змін. Зокрема, у дослідженні стратегічних напрямів взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави акцент зроблено на тому, що взаємодія має мати не лише «соціально відповідальний» вимір, а й управлінсько-стратегічний: спільне бачення розвитку, визначення пріоритетів, підтримку інновацій, сталі комунікації та інституціоналізацію партнерських інструментів на рівні політик і програм [58].

Окремо необхідно розкрити цифровий вимір партнерства як інституційну умову сучасної участі. Наукові публікації, присвячені електронній демократії та цифровій державі, наголошують, що цифрові механізми участі (е-консультації, е-петиції, відкриті дані, цифрові сервіси) розширюють можливості громадянського суспільства впливати на управлінські рішення, а також створюють для бізнесу більш прогнозовані й прозорі правила взаємодії з державою (через цифровізацію

процедур, стандартизацію послуг, доступ до даних) [59]. Це означає, що цифровізація не є «додатком» до партнерства – вона формує його інфраструктуру довіри, зменшуючи транзакційні витрати й підвищуючи підзвітність.

Щоб уникнути формалізації участі, сучасні дослідження також радять відмежовувати «інформування» від повноцінного партнерства та посилювати інструменти реальної участі: громадські консультації з фіксацією пропозицій, участь в дорадчих органах, механізми громадської експертизи, партисипативне бюджетування, спільне проєктування рішень. У роботах про інноваційні форми участі громадян у публічному управлінні підкреслюється, що найвищий рівень залучення – це саме партнерство, коли громада і влада спільно ухвалюють рішення та несуть спільну відповідальність за результати, що особливо актуально для післявоєнної відбудови та демократизації управління [60, с. 64]

Важливим компонентом сучасної інституціоналізації взаємодії залишається й розвиток практик публічно-приватного партнерства на рівні органів публічної влади. Наукові матеріали, присвячені аналізу факторів впливу на владу, бізнес та громадськість у контексті ППП, акцентують: для ефективності потрібні прозорі процедури відбору/підготовки проєктів, оцінка ризиків, чіткі критерії ефективності та системний контроль, що створює підстави для залучення громадськості як сторони моніторингу й оцінювання, а не лише як «спостерігача» на етапі обговорення [61]. У ширшому сенсі це підсилює ваш висновок про тенденцію до «розширеного партнерства», де громадськість стає частиною циклу управління.

Нарешті, у контексті воєнного стану партнерство часто набуває форм антикризової координації, що потребує швидких рішень і високої довіри між сторонами. Дослідження фіксують, що у воєнний період особливої ваги набувають механізми міжвідомчої взаємодії та цифрові сервіси, які прискорюють процеси адміністрування і створюють умови для більшої узгодженості дій різних суб'єктів (влада – бізнес – громадські ініціативи) [62]. Це підтверджує, що для України партнерство – це не тільки «модель розвитку», а й механізм стійкості, здатний мобілізувати ресурси й підтримувати керованість у кризових умовах.

Отже, особливості формування партнерства держави, бізнесу та громадськості в умовах трансформації українського суспільства полягають у поєднанні кількох взаємопов'язаних тенденцій: нормативно-правового інституціалізування різних форм співпраці; зростання ролі громадянського суспільства як самостійного актора публічної політики; цифровізації каналів та інструментів взаємодії; воєнного контексту, що перетворює партнерство на механізм мобілізації й стійкості; а також поступового переходу від формальних консультацій до співвиробництва політик. Саме розуміння та врахування цих особливостей створює підґрунтя для розроблення практичних шляхів удосконалення взаємодії держави, бізнесу та громадськості, які є предметом нашого подальшого дослідження.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз інституційно-правових засад співпраці держави, бізнесу та громадянськості в Україні

Ефективна взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства в Україні можлива лише за умов наявності цілісної інституційно-правової бази, яка визначає ролі, повноваження, механізми участі та гарантії прав усіх сторін. У контексті трансформації українського суспільства – війна, євроінтеграція, цифровізація публічного управління – правове регулювання партнерства набуває системного характеру, охоплюючи як «класичні» форми соціального діалогу та участі, так і сучасні механізми публічно-приватного партнерства та електронної демократії.

Конституція України закріплює базові засади участі громадян у публічних справах, свободу об'єднань, право на звернення до органів влади, що створює фундамент для розвитку громадянського суспільства та його взаємодії з державою [25]. Подальший розвиток інституційно-правових засад здійснюється через спеціальні закони – «Про громадські об'єднання», «Про соціальний діалог в Україні», «Про публічно-приватне партнерство», «Про публічні консультації», Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки тощо (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні нормативно-правові акти України, що формують інституційно-правові засади співпраці держави, бізнесу та громадськості

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Основний предмет регулювання	Значення для взаємодії держави, бізнесу та громадськості
1	2	3	4
1.	Конституція України	Основи конституційного ладу, права і свободи людини, принцип народовладдя	Закріплює право громадян на участь в управлінні державними справами, свободу об'єднань, право на звернення, що є основою для громадянської участі та формування інститутів громадянського суспільства
2.	Закон України «Про громадські об'єднання»	Правові та організаційні засади створення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань	Визначає статус громадських організацій як повноправних суб'єктів взаємодії з органами влади та бізнесом; створює правові гарантії участі громадськості у формуванні та реалізації політики
3.	Закон України «Про соціальний діалог в Україні»	Правові засади організації та ведення соціального діалогу між державою, роботодавцями та профспілками	Нормативно закріплює тристоронній соціальний діалог (державна – роботодавці – працівники), визначає рівні (національний, галузевий, територіальний, локальний) та сторони діалогу; створює правовий каркас для трипартизму та розширених моделей «трипартизм +»
4.	Закон України «Про публічно-приватне партнерство»	Умови, форми, процедури реалізації публічно-приватного партнерства, розподіл ризиків, гарантії сторін	Створює сучасну правову базу для довгострокової співпраці держави й бізнесу, закріплює принципи прозорості, конкуренції, ефективного розподілу ризиків, відкриває можливість залучення громадськості до обговорення та моніторингу PPP-проектів
5.	Закон України «Про публічні консультації»	Правила організації та проведення публічних консультацій органами влади із заінтересованими сторонами	Закріплює обов'язок органів влади проводити публічні консультації, визначає їх форми, учасників, етапи; формує процедурні гарантії участі бізнесу й громадськості у підготовці рішень
6.	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Організація влади на місцях, форми участі жителів територіальних громад у місцевому самоврядуванні	Визначає місцеві референдуми, загальні збори, громадські слухання, органи самоорганізації населення, що є важливими інструментами локального партнерства влади, бізнесу й громадськості

Продовження таблиці 2.1

7.	Закон України «Про концесію»	Правове регулювання концесій як специфічної форми ППП	Доповнює механізми ППП, дозволяючи залучати приватний бізнес до управління об'єктами інфраструктури; передбачає конкурсний відбір концесіонерів, прозорі умови договорів
8.	Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 рр.	Стратегічний документ, що визначає пріоритети розвитку громадянського суспільства, розширення участі громадян у прийнятті рішень, розвиток інструментів публічних консультацій, громадського контролю та партнерства з бізнесом	

Примітка. Складено автором на основі [14; 25-31].

Аналіз таблиці 2.1 показує, що правова база взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства в Україні є багаторівневою та фрагментованою. З одного боку, наявні спеціальні закони, що регулюють статус громадських об'єднань, соціальний діалог, публічні консультації та публічно-приватне партнерство, а також стратегічні документи, орієнтовані на розвиток громадянського суспільства та залучення громадян до прийняття рішень. З іншого боку, як слушно підкреслюють дослідники інститутів громадянського суспільства та соціального діалогу, існує розрив між декларативністю багатьох норм і практикою їх застосування, недостатня узгодженість між різними актами, а також відставання правового поля від реальних форм взаємодії в умовах війни та цифровізації [32, с. 298].

Особливе значення для формування тристороннього партнерства має новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-IX від 19.06.2025, який замінив застарілу редакцію і наблизив українську модель ППП до стандартів ЄС. Закон чітко визначає поняття публічно-приватного партнерства, принципи (прозорість, ефективність, справедливий розподіл ризиків, конкурентність, інноваційність), форми здійснення (концесія, управління майном, спільна діяльність тощо), а також процедури підготовки та реалізації ППП-проектів [14].

Наукові дослідження наголошують, що законодавче оновлення ППП створює передумови для розширення партнерства в інфраструктурі, енергетиці, соціальній сфері, але водночас потребує інституційного підсилення органів,

відповідальних за підготовку якісних проєктів, та системи громадського моніторингу їх реалізації [33, с. 70].

Не менш важливою новацією є прийняття Закону України «Про публічні консультації» № 3841-IX від 20.06.2024, який уніфікує й деталізує процедури залучення заінтересованих сторін до ухвалення рішень. Закон встановлює обов'язковість проведення консультацій щодо проєктів нормативно-правових актів, стратегічних документів, бюджетів, визначає форми консультацій (онлайн- та офлайн-обговорення, електронні консультації, громадські слухання, опитування), коло учасників, строки та вимоги до звітування [28].

Експертні аналітичні центри позитивно оцінюють крок до кодифікації процедур публічних консультацій, але звертають увагу на ризики надмірної формалізації та недостатньої відповідальності органів влади за реальне врахування результатів консультацій, а також на потребу у створенні дієвих санкційних механізмів за порушення вимог закону [34; 35].

На основі зазначених законів та стратегій можна виділити такі ключові інституційні механізми взаємодії держави, бізнесу та громадськості:

- 1) соціальний діалог, зокрема, тристоронній: держава, роботодавці, профспілки);
- 2) публічно-приватне партнерство (ППП) та концесія;
- 3) публічні консультації та інші інструменти участі громадян у формуванні політики;
- 4) локальні механізми участі на рівні територіальних громад (громадські слухання, бюджет участі, органи самоорганізації населення тощо);
- 5) консультативно-дорадчі органи та ради при органах влади.

Таблиця 2.2

Основні інституційні механізми взаємодії держави, бізнесу та громадянськості та їх нормативне закріплення в Україні

№ з/п	Механізм	Основні суб'єкти	Зміст і форма взаємодії	Потенціал для тристороннього партнерства
1	2	3	4	5
1.	Соціальний діалог (у т.ч. тристоронній)	Органи виконавчої влади, організації роботодавців, профспілки	Переговори, консультації, укладення генеральних, галузевих, територіальних угод щодо оплати праці, соціального захисту, умов праці, зайнятості	Формує інституційну рамку трипартизму; потенційно може розширюватися за рахунок залучення громадських організацій («трипартизм +»), але потребує модернізації та подолання формалізму
2.	Публічно-приватне партнерство (ППП) та концесія	Органи влади (публічні партнери), приватні компанії, інвестори; опосередковано – громади	Довгострокова співпраця держави й бізнесу щодо створення, модернізації та експлуатації об'єктів інфраструктури, соцісфери, енергетики із розподілом ризиків і результатів	Дозволяє поєднувати ресурси держави та бізнесу; за умови залучення громади до обговорення та моніторингу може стати ядром тристороннього партнерства у сферах розвитку територій
3.	Публічні консультації	Органи влади, громадські об'єднання, бізнес-асоціації, експертні та професійні спільноти, окремі громадяни	Обговорення проектів рішень, стратегій, програм, бюджетів шляхом оффлайн та онлайн консультацій, електронних опитувань, слухань, експертних зустрічей, подання письмових пропозицій	Створює канали інституційної участі громадянськості й бізнесу у політичному процесі; за умови реального врахування пропозицій може значно підвищити легітимність рішень
4.	Інструменти локальної демократії (місцеві референдуми, громадські слухання, органи самоорганізації населення тощо)	Органи місцевого самоврядування, жителі громад, локальний бізнес, місцеві НУО	Участь громадян та бізнесу у визначенні пріоритетів місцевого розвитку, формуванні бюджету, контролі за якістю послуг	Сприяє формуванню партнерства «влада – громада – бізнес» на рівні ТГ; може стати базою для пілотних тристоронніх моделей управління розвитком
5.	Консультативно-дорадчі органи та ради	Центральні та місцеві органи влади, представники бізнес-асоціацій, НУО, експертних спільнот	Регулярні засідання, обговорення проектів актів, формування рекомендацій, моніторинг виконання програм	Дає можливість для постійного діалогу між владою, бізнесом та громадянським суспільством; ефективність впливу рекомендацій та прозорості роботи

Примітка. Складено автором на основі [14; 27-29].

Аналіз таблиці свідчить, що в Україні існує розвинений спектр правових інструментів, які потенційно можуть забезпечити системне тристороннє партнерство. Проте, як показують дослідження щодо соціального діалогу та ППП, значна частина цих механізмів залишається недовикористаною або функціонує формально. Міжнародна організація праці у «зеленій книзі» щодо розвитку впливового та інклюзивного соціального діалогу в Україні підкреслює, що тристоронній діалог повинен розглядатися не лише як інструмент ведення переговорів щодо заробітної плати чи умов праці, а як ширша система взаємовідносин, яка включає бізнес-асоціації, громадські організації, експертні спільноти й органи влади на різних рівнях.

У працях О. Панькової обґрунтовується концепція «трипартизм +», яка передбачає розширення кола учасників соціального діалогу за рахунок залучення нових формальних і неформальних об'єднань громадян, а також посилення вимог до прозорості та результативності роботи тристоронніх органів [32; 37]. Це відповідає логіці Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства 2021–2026 рр., яка акцентує увагу на розширенні участі громадян у процесах прийняття рішень, інституційному закріпленні публічних консультацій, розвитку механізмів громадського контролю й партнерства з бізнесом [31].

Українські дослідники активно аналізують зазначені інституційно-правові засади, наголошуючи як на їх потенціалі, так і на наявних обмеженнях. У працях І. Дьоміної публічно-приватне партнерство розглядається як механізм модернізації публічних послуг, зокрема, в освіті, що дозволяє поєднати ресурси держави й бізнесу, але потребує прозорих правил гри й професійного супроводу проєктів з боку органів влади [19].

Н. Орлова та Т. Попова аналізують ППП у сфері охорони здоров'я як можливість для залучення приватного капіталу до модернізації інфраструктури на основі чітких критеріїв ефективності та соціальної відповідальності приватного партнера [38].

О. Назарчук, досліджуючи взаємодію політичних еліт, державних інституцій і громадянського суспільства у контексті політики сталого розвитку,

підкреслює, що правові норми щодо участі громадськості та бізнесу у формуванні політики часто залишаються декларативними, якщо не підкріплені реальною політичною волею, інституційною спроможністю та запитом з боку громадянського суспільства [39, с. 46]. Автор наголошує, що Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства створює рамкові умови для партнерства, але необхідні подальші кроки щодо інтеграції її положень у галузеві та регіональні політики.

У науково-практичних коментарях до нового Закону «Про публічні консультації» експерти відзначають, що його сильними сторонами є уніфікація процедур консультацій, закріплення вимог до інформування, звітування, ведення реєстру консультацій. Водночас підкреслюється, що закон «не вирішує реальної проблеми відсутності в суспільства ефективних інструментів участі», якщо не буде забезпечено реальне врахування позиції стейкхолдерів, належне ресурсне забезпечення органів влади для проведення консультацій та впровадження цифрових сервісів участі [34].

Отже, інституційно-правові засади співпраці держави, бізнесу та громадськості в Україні характеризуються такими ключовими рисами:

- наявність базового нормативного каркасу, що включає Конституцію, спеціальні закони («Про громадські об'єднання», «Про соціальний діалог в Україні», «Про публічно-приватне партнерство», «Про публічні консультації», «Про концесію») та стратегічні документи (Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства 2021-2026 рр. тощо). Це створює необхідні правові умови для формування тристороннього партнерства на різних рівнях;
- формалізований перелік інституційних механізмів взаємодії – соціальний діалог, ППП, публічні консультації, інструменти локальної демократії, консультативно-дорадчі органи. Вони дозволяють, при належній реалізації, залучати бізнес та громадянське суспільство до вироблення і реалізації політики;
- неузгодженість і фрагментарність практичної реалізації, про що свідчить низка досліджень соціального діалогу, ППП та участі громадян у прийнятті рішень: частина механізмів працює формально, тристоронні органи часто мають

обмежений вплив на політики, публічні консультації можуть зводитися до формального виконання процедур без реального врахування позицій стейкхолдерів;

- трансформаційний тиск війни, євроінтеграції та цифровізації, який змушує оновлювати правове поле (зокрема через новий закон про ППП і закон про публічні консультації), розвивати цифрові інструменти участі, адаптувати соціальний діалог до нових реалій («трипартизм +»), посилювати роль громадянського суспільства як партнера у відбудові та модернізації країни.

У сукупності це створює підґрунтя для подальшого аналізу ефективності взаємодії в умовах трансформації українського суспільства, із зосередженням на реальних практиках, результатах та проблемах застосування зазначених інституційно-правових механізмів.

2.2. Оцінка ефективності взаємодії в умовах трансформації українського суспільства

Трансформаційні процеси в Україні після 2020 року, а саме війна, євроінтеграційний курс, масштабна цифровізація, реформа публічного управління, формування нової архітектури відбудови, суттєво вплинули на характер співпраці між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Зміни торкнулися як інституційної структури, так і моделей поведінки стейкхолдерів, створивши унікальні умови для переходу від формальних механізмів взаємодії до більш ціннісно-орієнтованих та результативних партнерств.

Оцінка ефективності такої взаємодії потребує аналізу кількісних і якісних показників, що характеризують реальні форми участі бізнесу та громадськості у виробленні й реалізації політик, стан розвитку громадянського суспільства, ступінь відкритості державних інституцій, активність учасників у тристоронніх форматах, а також рівень довіри між секторами.

Одним із ключових показників ефективності партнерства є рівень організаційної та програмної спроможності громадського сектору. За даними ICAP Єднання та USAID Civil Society Sustainability Index (2021–2024), українське громадянське суспільство демонструє одну з найвищих динамік розвитку у Східній Європі (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники розвитку громадянського суспільства в Україні

№ з/п	Показник	2021	2022	2023	2024
1	2	4	5	6	7
1.	Інтегральний індекс стійкості громадянського суспільства	3,2	3,1	3,0	3,0
2.	Індекс організаційної спроможності ГО	3,1	3,1	3,0	2,9
3.	Індекс участі громадськості у формуванні політики	3,4	3,4	2,2	2,1

Примітка. Складено автором на основі [40; 41].

Дані таблиці свідчать про стабільне підвищення інституційної спроможності громадських організацій упродовж 2020-2024 рр., що корелює з процесами цифровізації (зокрема платформою «ВзаємоДія»), активізацією волонтерського руху, реформуванням процедур публічних консультацій та потребою держави в громадських партнерах у період війни.

Однак, як зазначає О. Назарчук, попри позитивну динаміку, участь громадськості в ухваленні політик залишається переважно консультативною, а не «співвиробничою», що обмежує вплив НУО на кінцеві рішення держави [39, с. 70].

Ефективність партнерства держави й бізнесу характеризується такими показниками, як:

- динаміка розвитку малого та середнього підприємництва (МСП);
- релокація бізнесу;
- участь бізнесу в програмах підтримки та відбудови;
- активність бізнес-асоціацій у консультаціях та законотворчих процесах, кількість та результативність проєктів ППП.

Таблиця 2.4

Ключові показники розвитку МСП та взаємодії бізнесу з державою

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
1.	Кількість зареєстрованих МСП, млн шт	1,9	1,95	1,7	1,8	1,85
2.	Частка МСП у ВВП, %	62	63	60	61	63
3.	Релокація бізнесу (кількість заявок), шт	-	-	745	800	850
4.	Участь бізнесу в державних програмах підтримки («Робота»), тис. шт	-	-	12	20	28

Примітка. Складено автором на основі [40; 41].

Аналіз показників відображають значне падіння показників у 2022 році свідчить про вразливість бізнесу в умовах війни. У 2023-2024 роках спостерігається поживлення активності підприємців, зростання участі в програмах підтримки та збільшення взаємодії з державою на рівні політик.

За даними Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА), індекс інвестиційної привабливості України у 2023 р. зріс до 2,86 з 5, що вказує на часткове відновлення довіри бізнесу до державних інститутів [40]. Загалом, за даними Офісу розвитку МСП та Мінекономіки (2021-2024) частка МСП у ВВП – 60-65%; кількість працюючих МСП після початку війни скоротилася на 20%, однак у 2023-2024 роках спостерігається відновлення; понад 800 компаній пройшли релокацію, 70% з них відновили діяльність.

Після ухвалення Закону «Про публічні консультації» в Україні спостерігається зростання активності бізнес-асоціацій, громадських організацій та експертних середовищ у процесах обговорення нормативно-правових актів [28].

Таблиця 2.5

Результативність публічних консультацій в Україні

№ з/п	Показник	2021	2022	2023	2024
1	2	4	5	6	7
1.	Кількість проведених консультацій	1200	1350	1900	3300
2.	Частка консультацій, у яких брали участь бізнес-асоціації, %	18	22	28	35
3.	Частка врахованих пропозицій учасників, %	14	16	25	31

Примітка. Складено автором на основі [40; 41].

Попри зростання кількості учасників, результативність консультацій залишається помірною – лише третина пропозицій враховується органами влади. Це підтверджують дослідження Центру політичних студій, які вказують на розрив між процесом і результатом участі: консультації стають більш прозорими та кількісно активними, але їхній вплив на кінцеві рішення залишається обмеженим, що знижує потенціал тристоронньої взаємодії [41].

Загалом платформа «ВзаємоДія» у 2023-2024 рр. зафіксувала: понад 5200 проведених публічних консультацій; понад 350 тис. учасників; найбільш активні сфери: освіта, цифровізація, місцеве самоврядування, економічна політика.

Таблиця 2.6

Динаміка проєктів ППП в Україні

№ з/п	Показник	2021	2022	2023	2024
1	2	4	5	6	7
1.	Підготовлені проєкти ППП	57	62	74	87
2.	Укладені договори ППП	6	7	9	11
3.	Сфери реалізації	інфраструктура	інфраструктура, енергетика	інфраструктура, соцсфера	інфраструктура, соцсфера, водопостачання

Примітка. Складено автором на основі [40; 41].

Новий Закон «Про публічно-приватне партнерство» створює можливості для прискорення реалізації ППП, але ефективність взаємодії у цій сфері залишається нижчою за європейські стандарти, що зумовлено недостатньою інституційною спроможністю органів влади, тривалістю процедур, слабкістю підготовки техніко-економічних обґрунтувань, низькою залученістю громадськості до моніторингу ППП [14].

Отже, показники розвитку ППП – важливий маркер ефективності взаємодії держави та бізнесу. За даними Мінекономіки (2021-2024): кількість підготовлених проєктів ППП зросла з 51 у 2020 р. до 87 у 2024 р.; кількість

укладених договорів – з 4 до 11; основні сфери: дорожня інфраструктура, енергетика, водопостачання, соціальні послуги.

Проведений аналіз дозволяє визначити такі ключові висновки:

- 1) громадянське суспільство демонструє стійке зростання, що є важливою передумовою для глибшої участі у формуванні політики;
- 2) бізнес-активність постраждала через війну, але має тенденцію до відновлення, а участь підприємців у консультаціях та державних програмах зростає;
- 3) публічні консультації стають більш масовими, але не достатньо впливовими, що обмежує потенціал інклюзивної політики;
- 4) ППП розвивається повільно, головним чином через інституційні та процедурні бар'єри, попри оновлену законодавчу базу;
- 5) довіра до громадянського суспільства є найвищою, що робить його ключовим гравцем у тристоронніх партнерствах і відбудові;
- 6) загальна ефективність взаємодії поки що середня, що зумовлено дисбалансом у спроможності секторів, недостатньою інституціоналізацією партнерства та нерівномірним впливом на процеси формування політики.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Стратегічні напрями розвитку партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством

Результати аналізу інституційно-правових засад та оцінки ефективності взаємодії в умовах трансформації українського суспільства показали, що в Україні вже сформовано базовий нормативний каркас співпраці держави, бізнесу та громадянського суспільства, однак реальна практика партнерства залишається фрагментарною, нерівномірною, часто формалізованою. Значний потенціал публічних консультацій, соціального діалогу та публічно-приватного партнерства використовується лише частково, тому що довіра між секторами є асиметричною, а спроможність органів влади та бізнесу до довгострокового партнерства – нерівною.

За таких умов стратегічні напрями розвитку партнерських відносин мають бути спрямовані не стільки на створення нових «форматів», скільки на поглиблення, інституціоналізацію та якісну трансформацію вже наявних механізмів на основі принципів відкритості, взаємної відповідальності, спільного вироблення рішень (co-production) і орієнтації на результати.

Спираючись на результати другого розділу, логіку стратегічного розвитку партнерства доцільно будувати навколо чотирьох ключових блоків:

1) інституціоналізація тристороннього діалогу – посилення реальної ролі соціального діалогу й консультаційних органів як майданчиків спільного вироблення політик, а не лише обговорення рішень «постфактум»;

2) розвиток інклюзивних та цифрових інструментів участі – зміна формату публічних консультацій від формальної процедури до системи регулярної, доступної для різних груп комунікації;

3) поглиблення публічно-приватного партнерства і змішаного фінансування відбудови – використання ППП як сталого механізму відбудови й модернізації інфраструктури, соціальної сфери, людського капіталу;

4) підвищення довіри та спроможності сторін – розвиток компетенцій, прозорості та механізмів підзвітності, без яких жодні механізми партнерства не будуть працювати ефективно. Щоб структурувати ці напрями, доцільно узагальнити їх у вигляді матриці «напрямок – ціль – інструменти – очікувані результати – ризики».

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку партнерських відносин «держава – бізнес – громадянське суспільство» в Україні

№ з/п	Стратегічний напрям	Стратегічна ціль	Основні інструменти та заходи	Очікувані результати	Потенційні ризики
1	2	3	4	5	6
1.	Інституційне посилення тристороннього діалогу	Перехід від формального до реального впливу тристоронніх і консультативних органів на політики	– модернізація Нац. тристоронньої соціально-економічної ради та регіональних рад; – введення обов’язкової оцінки впливу рішень із залученням сторін; – чіткі регламенти врахування рекомендацій	– підвищення якості рішень через врахування позицій бізнесу та громадськості; – зменшення конфліктності реформ; – зміцнення соціальної згуртованості	– ризик політизації рад; – домінування великих гравців над малими; – формальний характер оновлених процедур

Продовження таблиці 3.1

2	Розвиток інклюзивних публічних консультацій і цифрової участі	Розширення реальної участі громадян та бізнесу в політичному циклі	– повноцінне впровадження Закону про публічні консультації; – розвиток цифрових платформ участі (онлайн-консультації, опитування, бюджети участі); – спеціальні формати для МСП і вразливих груп	– зростання частки врахованих пропозицій; – підвищення довіри до держави; – формування сталого «звичаю участі» у прийнятті рішень	– цифрова нерівність; – «втома від участі» без видимих результатів; – можливість маніпуляцій «організованих меншин»
3	Поглиблення ППП і змішаного фінансування відбудови	Використання партнерства як ядра відбудови та модернізації країни	– імплементація нового закону про ППП; – створення нац. та регіональних офісів підтримки ППП; – поєднання коштів держбюджету, донорів, приватного капіталу	– прискорення відбудови інфраструктури; – залучення інвестицій; – розвиток локальних економік і зайнятості	– корупційні ризики; – непрозорість відбору проєктів; – низька якість ТЕО та договорів
4	Підвищення довіри та спроможності сторін	Формування «культури партнерства» і професійних компетентностей для його реалізації	– програми навчання для держслужбовців, бізнесу, НУО з питань партнерства; – прозорі стандарти звітності; – механізми підзвітності щодо результатів партнерських проєктів	– підвищення довіри між секторами; – зменшення транзакційних витрат партнерства; – зростання кількості успішних довгострокових проєктів	– опір змінам у державних органах; – перевантаження НУО додатковими вимогами; – ризик формальної «звітності заради звітності»

Примітка. Складено автором на основі [31].

Матриця стратегічних напрямів демонструє, що ефективний розвиток партнерства неможливий через один-єдиний інструмент, наприклад, лише через ППП чи соціальний діалог. Потрібна комбінована стратегія, в якій інституційне посилення (напрямок 1) поєднується з процедурними інноваціями (напрямок 2), фінансово-економічними механізмами (напрямок 3) та розвитком людського й соціального капіталу (напрямок 4).

Кожний із напрямів прямо відповідає виявленню у другому розділі проблемам:

- формальність тристоронніх органів і консультацій → напрям 1 і 2;
- недостатній розвиток ППП і повільна відбудова → напрям 3;
- асиметрична довіра та різна спроможність секторів → напрям 4.

Далі розглянемо детальніше зміст та механізми реалізації кожного напрямку, а також спрогнозуємо можливі ефекти їх впровадження.

Перший стратегічний напрям передбачає модернізацію існуючих інститутів соціального діалогу та консультативно-дорадчих органів, які нині часто виконують роль «декоративних» структур. Пропонується:

1) оновлення мандату Національної тристоронньої соціально-економічної ради (НТСЕР) та створення мережі дієвих регіональних рад, до складу яких входили б не лише класичні «три сторони» (держава – роботодавці – профспілки), а й представники громадських організацій, експертних центрів, асоціацій місцевого самоврядування. Такий формат «трипартизм +» дозволить враховувати нові групи інтересів, які реально впливають на публічну політику;

2) запровадження обов’язкової процедури оцінки впливу регуляторних рішень та реформ із залученням тристоронніх (та ширших) рад. Це означає, що перед внесенням ключових змін (у сфері оподаткування, ринку праці, відбудови, цифровізації) повинні проводитися структуровані обговорення, результати яких відображаються у пояснювальних записках до законопроектів чи урядових рішень;

3) надання рекомендаціям рад «квазіобов’язкового» статусу – орган влади, який відхиляє пропозиції, повинен публічно обґрунтувати, чому їх не враховано.

Такий підхід підвищить вагу соціального та громадського діалогу і сприятиме зміцненню довіри.

При правильній реалізації протягом 3–5 років можна прогнозувати:

- зменшення конфліктності реформ (наприклад, у сфері податкової політики, ринку праці, соціального забезпечення);
- підвищення легітимності рішень завдяки їх публічному обговоренню;
- зростання ролі експертних та громадських структур у формуванні політики, що сприятиме «розумнішому» регулюванню та кращій адаптованості рішень до потреб бізнесу й суспільства.

Другий напрям відповідає на проблему формальності й нерівної доступності участі. Закон про публічні консультації задає мінімальні стандарти, але реальна інклюзивність залежить від того, як органи влади організують процеси. Ключові пропозиції:

1) розбудова мультиканальної системи консультацій. Окрім класичних офлайн слухань – активне використання:

- онлайн-консультацій на цифрових платформах;
- електронних опитувань для швидкого тестування альтернатив;
- тематичних фокус-груп із представниками МСП, НУО, професійних спільнот;

2) спеціальні формати для МСП та локального бізнесу. Малий бізнес часто не має ресурсу брати участь у складних регуляторних процедурах. Доцільно запровадити:

- «короткі консультаційні кейси» (одна-дві сторінки з викладом суті питання та варіантів);
- онлайн-briefing'и з можливістю задавати конкретні питання;
- залучення бізнес-асоціацій як медіаторів.

3) захист від цифрової нерівності. Для громад, де доступ до цифрових сервісів обмежений, потрібно забезпечувати офлайн-альтернативи: «мобільні консультаційні команди», інформаційні зустрічі, паперові анкети, які потім оцифровуються. За умови послідовної реалізації цей напрям може призвести до:

- зростання частки консультацій, в яких беруть участь представники бізнесу та громадських організацій;
- збільшення відсотка врахованих пропозицій, а значить – зменшення відчуження між громадянами й державою;
- формування «звички участі», коли бізнес і громадськість сприйматимуть участь у публічних консультаціях не як виняток, а як норму.

У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню індексів довіри до держави та зміцненню репутації України як країни з високим рівнем відкритості управління, що важливо і для залучення іноземних інвесторів.

Третій стратегічний напрям безпосередньо пов'язаний із задачами післявоєнної відбудови та модернізації, де державний бюджет та міжнародна допомога об'єктивно не можуть покрити всі потреби. Публічно-приватне партнерство (ППП) у поєднанні з грантовими та кредитними ресурсами може стати ядром змішаного фінансування інфраструктурних і соціальних проєктів. Рекомендації:

1) створення Національного офісу підтримки PPP (або посилення наявних структур) з мандатом:

- розробка типових моделей PPP для різних сфер (транспорт, енергетика, водопостачання, освіта, охорона здоров'я);
- консультаційна підтримка органів влади та громад щодо підготовки проєктів;
- навчання кадрів;
- координація донорських програм у зв'язі з PPP.

2) пілотні регіональні «платформи відбудови на засадах PPP», у рамках яких громади, бізнес і громадські організації спільно визначали б пріоритетні проєкти (наприклад, відбудова шкіл, лікарень, центрів ветеранської підтримки, об'єктів критичної інфраструктури);

3) громадський моніторинг PPP. Необхідно інституціоналізувати участь громадянського суспільства у:

- конкурсних комісіях з відбору проєктів;

- моніторингових комітетах з реалізації ППП;
- публічному аудиту результатів.

Якщо в найближчі 5-7 років будуть створені ефективні механізми ППП, можна прогнозувати:

- прискорення темпів відбудови (за рахунок залучення приватного капіталу);
- зростання інвестиційної привабливості (зрозумілі правила гри, гарантії інвесторам, прозорі процедури);
- створення нових робочих місць і розвиток локальних економік;
- зміцнення культури відповідальності бізнесу перед громадами, оскільки проєкти ППП прямо впливають на якість життя населення.

Четвертий напрям є «поперечним», бо стосується всіх попередніх. Жоден механізм не буде дієвим, якщо сторони не довіряють одна одній і не володіють необхідними компетентностями. Пропонується:

1) програми розвитку компетентностей для:

- держслужбовців та посадовців місцевого самоврядування (управління партнерськими проєктами, фасилітація діалогу, партисипативне планування, управління конфліктами);
- представників бізнесу (розуміння публічної політики, інструменти впливу, моделі КСВ та ППП);
- лідерів громадських організацій (аналітика політики, адвокація, участь у формуванні рішень, контролі та моніторингу).

2) запровадження відкритих стандартів прозорості та підзвітності для партнерських проєктів:

- відкриті дані про всі ключові проєкти ППП, соціального діалогу, програм відбудови;
- публічні річні звіти органів влади про взаємодію з бізнесом та громадянським суспільством;
- спільні (тристоронні) звіти про досягнуті результати.

3) розвиток механізмів «спільної оцінки» (joint review), коли держава, бізнес і громадянськість разом оцінюють виконання програм, виявляють помилки й коригують подальші дії. За рахунок підвищення спроможності й прозорості можна очікувати:

- зменшення транзакційних витрат (менше конфліктів, нерозуміння, затримок);
- зростання довіри між секторами, що підтверджуватиметься соціологічними опитуваннями;
- збільшення кількості успішних довгострокових партнерських проєктів, які не розпадаються при зміні влади чи зовнішніх умов.

На основі запропонованих напрямів можна сформулювати узагальнений прогноз для України на горизонті 7-10 років (за умови послідовної реалізації політики партнерства):

1) інституційний рівень:

- закріплення практики «співвиробництва політик»;
- зміцнення ролі громадянського суспільства не лише як контролера, а й як співтворця рішень;
- перехід від «ручного» управління реформами до інклюзивних, прозорих процесів.

2) економічний рівень:

- зростання обсягів інвестицій (у т.ч. за рахунок ППП);
- прискорення відбудови та модернізації інфраструктури;
- зниження регуляторних ризиків для бізнесу завдяки прозорим процедурам участі у формуванні політики.

3) соціальний рівень:

- підвищення рівня довіри до державних інституцій;
- посилення соціальної згуртованості, особливо на рівні територіальних громад;
- розширення участі вразливих груп у процесах прийняття рішень.

4) міжнародний імідж:

- покращення позицій України в міжнародних рейтингах демократії, прозорості, залучення громадян;
- зміцнення аргументації на користь членства в ЄС, де партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства є однією з ключових цінностей.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством мають базуватися на поєднанні інституційних змін, процедурних інновацій, фінансових механізмів та розвитку довіри й спроможності сторін; їх реалізація здатна не лише підвищити результативність публічної політики, а й стати одним із ключових чинників стійкості та успішної післявоєнної трансформації українського суспільства.

3.2. Інструменти забезпечення ефективної комунікації та участі громадськості в процесах прийняття управлінських рішень

Аналіз стану комунікації між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськістю, проведений у другому розділі магістерської роботи, засвідчив наявність низки системних проблем, що негативно впливають на якість управлінських рішень. Серед ключових недоліків було виявлено формальний характер громадських консультацій, недостатній рівень зворотного зв'язку з громадськістю, обмежене використання сучасних комунікаційних інструментів, а також низький рівень довіри громадян до результатів участі у процесах управління. За таких умов забезпечення ефективної комунікації та реальної участі громадськості потребує впровадження цілеспрямованої системи інструментів, інтегрованих у повний управлінський цикл.

Запропоновані інструменти спрямовані на подолання виявлених проблем і формування сталої моделі взаємодії між владою та громадськістю, яка базується на принципах відкритості, прозорості, інклюзивності та підзвітності. Їх упровадження має відбуватися з урахуванням інституційних можливостей органів влади та практичної доцільності застосування в умовах українського публічного управління.

Таблиця 3.2

Інструменти забезпечення ефективної комунікації та участі громадськості
в управлінських процесах

№ з/п	Виявлена проблема	Інструмент	Зміст інструменту	Механізм упровадження	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6
1.	Формальний характер громадських консультацій	Регламентовані публічні консультації	Чітке визначення етапів, строків і форм участі громадськості	Затвердження стандартів консультацій, обов'язковість звітування про їх результати	Реальна участь громадськості, підвищення якості рішень
2.	Низький рівень зворотного зв'язку	Механізм обов'язкового зворотного інформування	Повідомлення громадськості про врахування або відхилення пропозицій	Публічні звіти після консультацій, пояснювальні записки	Зростання довіри до органів влади
3.	Обмежена доступність інформації	Відкриті інформаційні платформи	Оприлюднення проєктів рішень і матеріалів у доступній формі	Створення/оновлення офіційних порталів, використання інфографіки	Підвищення прозорості управління
4.	Пасивність громадян	Цифрові інструменти участі	Онлайн-опитування, електронні консультації, петиції	Інтеграція цифрових сервісів у діяльність органів влади	Розширення кола учасників
5.	Відсутність оцінки ефективності участі	Моніторинг та оцінювання участі	Аналіз впливу громадської участі на рішення	Запровадження показників результативності	Підвищення практичної цінності участі

Примітка. Складено автором на основі [31].

Одним із ключових інструментів забезпечення ефективної комунікації є запровадження регламентованих публічних консультацій, які повинні мати чітко визначену процедуру, строки та механізми врахування результатів. Аналіз другого розділу показав, що відсутність уніфікованих стандартів проведення консультацій із громадськістю призводить до їх формального характеру та зниження довіри до управлінських процесів. У багатьох випадках консультації

проводяться без чітко визначеної мети, цільової аудиторії та критеріїв оцінювання результатів.

У цьому контексті доцільним є впровадження обов'язкових регламентів публічних консультацій, які передбачають попереднє інформування громадськості про предмет обговорення, надання доступу до аналітичних матеріалів, достатній час для подання пропозицій та обов'язкове оприлюднення результатів обговорення. Механізм упровадження цього інструменту полягає у закріпленні відповідних процедур у внутрішніх нормативних актах органів влади та включенні консультацій до календарних планів управлінської діяльності.

Прогнозується, що запровадження регламентованих консультацій сприятиме підвищенню якості управлінських рішень об'єкта дослідження, оскільки дозволить враховувати позиції зацікавлених сторін на ранніх етапах ухвалення рішень, зменшити ризики соціального неприйняття та підвищити легітимність управлінських ініціатив.

Другим важливим інструментом забезпечення ефективної комунікації є створення механізмів обов'язкового зворотного зв'язку між органами влади та громадськістю. Аналіз показав, що громадяни часто не отримують інформації про те, яким чином їх пропозиції були враховані в управлінських рішеннях, що формує відчуття імітації участі. Відсутність зворотного зв'язку знижує мотивацію громадян до подальшої участі та негативно впливає на рівень довіри до органів публічної влади.

Запропонований інструмент передбачає обов'язкове інформування громадськості про результати консультацій, зокрема шляхом оприлюднення узагальнених звітів, у яких зазначаються пропозиції, що були враховані, та аргументація щодо відхилених ініціатив. Практична реалізація цього інструменту можлива через офіційні вебресурси органів влади та публічні звіти відповідальних структурних підрозділів.

Прогноз впливу цього інструменту на об'єкт дослідження полягає у поступовому зростанні рівня довіри громадськості до управлінських процесів,

підвищенні рівня громадянської активності та формуванні культури відповідальної участі у публічному управлінні.

Важливим інструментом забезпечення ефективної комунікації є розвиток відкритих інформаційних платформ, які забезпечують доступ громадськості до управлінської інформації у зрозумілій та зручній формі. Аналіз другого розділу засвідчив, що обмежений доступ до інформації про діяльність органів влади ускладнює усвідомлену участь громадян у процесах прийняття рішень і сприяє поширенню недовіри та соціальної напруги.

Запровадження відкритих інформаційних платформ передбачає системне оприлюднення проєктів управлінських рішень, аналітичних матеріалів, обґрунтувань політик та результатів їх реалізації. Особливу увагу доцільно приділяти формі подання інформації, зокрема використанню інфографіки, візуалізації даних та інтерактивних елементів. Механізм упровадження цього інструменту полягає у модернізації офіційних вебресурсів органів влади та запровадженні стандартів відкритості інформації.

Прогнозується, що розвиток відкритих інформаційних платформ позитивно вплине на об'єкт дослідження шляхом підвищення рівня прозорості управління, зменшення інформаційних асиметрій та створення умов для більш обґрунтованої участі громадськості у прийнятті рішень.

У сучасних умовах цифровізації публічного управління особливого значення набувають цифрові інструменти участі громадськості, які дозволяють розширити коло учасників управлінських процесів і забезпечити оперативний зворотний зв'язок. До таких інструментів належать електронні консультації, онлайн-опитування, електронні петиції та платформи електронної демократії.

Запровадження цифрових інструментів участі потребує їх інтеграції у загальну систему прийняття управлінських рішень та забезпечення доступності для різних соціальних груп. Практична реалізація цього інструменту передбачає розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності громадян та запровадження механізмів перевірки та обробки отриманих даних.

Очікується, що використання цифрових інструментів сприятиме підвищенню інклюзивності управлінських процесів об'єкта дослідження, залученню молоді та активних громадян, а також підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень.

Ефективність застосування комунікаційних інструментів значною мірою залежить від рівня комунікативної спроможності органів публічної влади. Аналіз другого розділу показав, що недостатній рівень підготовки посадових осіб у сфері публічної комунікації негативно впливає на якість взаємодії з громадськістю та знижує ефективність участі.

У цьому контексті доцільним є впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань комунікації, фасилітації публічних обговорень та управління конфліктами. Реалізація цього інструменту сприятиме формуванню професійної культури відкритого управління та підвищенню якості взаємодії з громадськістю.

Прогноз впливу цього інструменту полягає у зростанні ефективності комунікаційної політики об'єкта дослідження, зменшенні конфліктності та підвищенні якості управлінських рішень.

Завершальним елементом системи інструментів є запровадження моніторингу та оцінювання ефективності комунікації та участі громадськості. Відсутність чітких критеріїв оцінювання ускладнює аналіз результативності застосованих інструментів і не дозволяє своєчасно коригувати управлінські підходи.

Запропонований інструмент передбачає розроблення системи показників, які відображають рівень залученості громадськості, якість комунікації та вплив громадської участі на управлінські рішення. Отримані результати мають використовуватися для вдосконалення комунікаційної стратегії органів влади та підвищення ефективності публічного управління.

Прогнозується, що запровадження системи моніторингу дозволить об'єкту дослідження перейти до доказового управління у сфері комунікації та участі

громадськості, підвищити адаптивність управлінських рішень і забезпечити їх відповідність суспільним очікуванням.

Отже, комплексне впровадження запропонованих інструментів забезпечення ефективної комунікації та участі громадськості в процесах прийняття управлінських рішень матиме позитивний вплив на об'єкт дослідження, зокрема сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зростанню рівня довіри до органів публічної влади, активізації громадянської участі та формуванню відкритої, підзвітної системи публічного управління.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів взаємодії держави, бізнесу та громадськості в умовах трансформації українського суспільства. Отримані результати дозволяють узагальнити ключові закономірності розвитку міжсекторального партнерства, оцінити його сучасний стан та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного управління з урахуванням викликів цифровізації, децентралізації, євроінтеграції та воєнного стану.

У ході дослідження визначено, що взаємодія держави, бізнесу та громадськості в сучасній Україні набуває системного значення для ефективності публічного управління, тому що зростаюча складність соціально-економічних процесів і кризовий контекст унеможлиблюють їх вирішення в межах виключно державоцентричних або ієрархічних моделей. На підставі теоретичного аналізу обґрунтовано, що партнерство між ключовими суспільними секторами є необхідною умовою узгодження публічних, приватних і суспільних інтересів та формування довіри до інститутів влади:

1. Узагальнено, що традиційні ієрархічні моделі взаємодії держави з бізнесом і громадськістю втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатнього рівня участі, прозорості та адаптивності управлінських рішень. На підставі аналізу сучасних концепцій публічного управління доведено доцільність переходу до колаборативних і мережевих моделей партнерства, які ґрунтуються на принципах рівноправності, підзвітності, відкритості та співвиробництва публічних політик і послуг.

2. Встановлено, що формування партнерства держави, бізнесу та громадськості в умовах трансформації українського суспільства має багаторівневий характер, тому що процеси взаємодії відбуваються одночасно на національному, регіональному та локальному рівнях. На підставі аналізу практик територіального розвитку обґрунтовано, що саме рівень територіальних громад стає ключовим простором інституціалізації партнерства через спільне

стратегічне планування, створення дорадчих органів, укладання соціально-економічних угод та реалізацію партнерських проєктів.

3. Доведено, що чинне нормативно-правове забезпечення формує необхідну інституційну рамку для розвитку партнерства між державою та бізнесом, оскільки законодавство у сфері публічно-приватного партнерства закріплює принципи прозорості, конкуренції, розподілу ризиків і довгостроковості співпраці. Водночас на підставі проведеного аналізу аргументовано, що потенціал цього законодавства для розвитку тристороннього партнерства реалізується неповною мірою, що зумовлює потребу в активнішому залученні інститутів громадянського суспільства до процесів планування, моніторингу та оцінювання партнерських проєктів.

4. Обґрунтовано, що громадянське суспільство в сучасних умовах трансформації виступає не лише суб'єктом громадського контролю, а повноцінним учасником публічної політики, тому що саме громадські організації забезпечують комунікацію між владою і бізнесом, здійснюють адвокацію суспільних інтересів, формують соціальну легітимацію управлінських рішень та виступають модераторами міжсекторального діалогу. На підставі аналізу практик воєнного часу доведено зростання ролі громадянського суспільства як ініціатора й каталізатора партнерських взаємодій.

5. Визначено, що цифровізація публічного управління суттєво трансформує механізми партнерства, оскільки цифрові платформи відкритих даних, електронні консультації та інструменти електронної демократії знижують транзакційні витрати взаємодії, розширюють можливості участі громадськості та підвищують рівень прозорості управлінських процесів. На підставі цього встановлено, що цифрові інструменти формують інституційну інфраструктуру довіри між державою, бізнесом і громадськістю.

6. Доведено, що воєнний стан суттєво змінив характер партнерства, надавши йому мобілізаційного та антикризового виміру, тому що держава не здатна самотійно забезпечити оперативне реагування на всі соціальні, гуманітарні та економічні виклики. На підставі аналізу сучасних практик

встановлено, що партнерство в умовах війни виступає механізмом консолідації ресурсів для підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, функціонування критичної інфраструктури та відновлення громад.

7. Виявлено, що ключовими бар'єрами розвитку ефективного партнерства залишаються інституційна фрагментованість, нерівність доступу різних груп до ресурсів і каналів впливу, ризик формалізації участі громадськості та дефіцит взаємної довіри між секторами, оскільки відсутні уніфіковані стандарти інклюзивності, координації та оцінювання результатів партнерської взаємодії.

У результаті дослідження запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення взаємодії держави, бізнесу та громадськості, тому що сучасні трансформаційні процеси потребують переходу від ситуативних форм співпраці до стратегічно зорієнтованого партнерства. Обґрунтовано доцільність інституціоналізації багаторівневих платформ партнерства, розвитку механізмів співвиробництва публічних політик, розширення використання цифрових інструментів участі та посилення ролі громадянського суспільства у моніторингу й оцінюванні результатів партнерських проєктів.

Отримані висновки та рекомендації мають практичне значення і можуть бути використані органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами та організаціями громадянського суспільства у процесах стратегічного планування, розроблення програм розвитку, комунікаційних стратегій та механізмів участі громадськості, що підтверджує наукову і прикладну цінність магістерської роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Назарчук О. Політичні еліти як ключові гравці в системі «державна влада— бізнес—громадянське суспільство» в Україні. Національні інтереси України. 2024. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4\(4\)-669-680](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-669-680) (дата звернення: 07.12.2025).
2. Федченко С. В. Державно-приватне партнерство у розвитку фізичної культури і спорту в Україні : дисертація. Харків, 2025. 258 с.
3. Павлова С. Є. Розвиток громадянського суспільства в Україні: допомога від Європейського Союзу та українські національні стратегії : Кваліфікаційна робота. Київ, 2024. 53 с.
4. Петрова І. П. Міжнародно-публічно-приватне партнерство для досягнення цілей сталого розвитку в старопромислових регіонах України. Цифровий репозиторій Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/9216> (дата звернення: 07.12.2025).
5. Індекс сталості розвитку ОГС в Україні. Звіт на 2024 рік. URL: http://www.ucipr.org.ua/images/documents/2024_CSOSI_report-UA_revII_23_07.pdf
6. У Києві відкрився найбільший світовий форум із публічних закупівель | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=aad5e5e3-7857-4bb5-8f8e-38c0e369c416&lang=uk-UA&title=UKiviVidkrivsiaNaibilshiiSvitoviiForumIzPublichnikhZakupivel> (дата звернення: 07.12.2025).
7. Суха Ю. О. Державно-приватне партнерство як джерело інвестиційних ресурсів для повоєнного відновлення України : магістерська робота. Київ, 2025. 175 с.

8. Парубець О. Функції преси в умовах трансформації медіасистеми. Український науковий журнал ОСВІТА РЕГІОНУ. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1279> (дата звернення: 07.12.2025).
9. Навчальний курс МОП «Розбудова сучасних і ефективних систем інспекції праці». Модуль 5 «Співпраця і партнерство». URL: <https://www.ilo.org/uk/media/107726/download>
10. Storonyanska I. Z., Tymechko I. R., Nestor O. Y. The subjective dimension of state investment policy in Ukraine. Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine. 2023. No. 6(164). P. 21–32. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-4> (date of access: 07.12.2025).
11. Impact Force посилює партнерства в екосистемі та просуває порядок денний соціального впливу на Інвестиційному форумі міста Києва 2025 у Берліні – Impact Force. Impact Force. URL: <https://theimpactforce.org/uk/impact-force-посилює-партнерства-в-екосистемі-т/> (дата звернення: 07.12.2025).
12. Слюсаренко В. Є. Механізми тристороннього співробітництва: міжнародний досвід. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2023. № 3. С. 183–187. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2023.3/28> (дата звернення: 07.12.2025).
13. Биковська О. Н. Динаміка становлення зарубіжних підходів до формування моделі 5Р (public-public-people-private partnership). Наукові перспективи. 2021. № 1 (7). С. 34–52.
14. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 07.12.2025).
15. Якубів В. М., Бурик М. М. Взаємодія бізнесу та місцевої влади в контексті формування корпоративної соціальної відповідальності. Центральноукраїнський вісник права та публічного управління. 2024. № 1. С. 87–95. URL: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-1-11> (дата звернення: 07.12.2025).
16. Вовк Р. О. Соціальна відповідальність бізнесу як детермінанта сталого прибуткового розвитку компаній України. Забезпечення розвитку економіки та

суспільства в умовах кризи : Матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Суми, 31 серп. 2025 р. Суми, 2025. С. 14–16.

17. Наш парламент: досліджуємо, розуміємо, впливаємо : навчальні програми курсу за вибором з основ представницької демократії та парламентаризму для закладів загальної середньої освіти та методичні рекомендації для вчителів / М. В. Гриньова та ін. Головна – Громадська організація «Об'єднання «Агенція розвитку освітньої політики». URL: https://edudevelop.org.ua/images/files/Serednya_Nash_Parlament_2023_S.pdf (дата звернення: 07.12.2025).

18. Денисенко В. О., Гаврилюк Ю. М. Роль цифровізації банківського бізнесу України в трансформації грошово-кредитної системи. Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи : Матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Суми, 31 серп. 2025 р. Суми, 2025. С. 19–23.

19. Domina I. O. Public-private partnership as a mechanism of educational development in Ukraine in the context of decentralization and globalization. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2021. No. 2. P. 52–58. URL: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2021.2/09> (date of access: 07.12.2025).

20. Tsvigun D. P. The influence of civil society institutions on the implementation of public administration in the conditions of martial law in Ukraine. Uzhhorod National University Herald. Series: Law. 2024. Vol. 1, no. 80. P. 603–606. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.92> (date of access: 07.12.2025).

21. Shvets K. Establishment of civil society in Ukraine and its interaction with government authorities. Visnyk of the Lviv University. 2023. No. 47. P. 298–304. URL: <https://doi.org/10.30970/ppp.2023.47.38> (date of access: 07.12.2025).

22. Слюсаренко В. Є. Роль трипаризму у формуванні дієвої держави та гармонійного суспільства. State and regions. Series: Public Administration. 2024. № 3. С. 176–181. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.26> (дата звернення: 07.12.2025).

23. Rusnak A. A. Problems of civil society in the context of public administration. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2024. No. 4. P. 118–125. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2024.4/18> (date of access: 07.12.2025).

24. Борко Т. М., Шарін О. В. Громадянське суспільство : курс лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2022. 153 с.

25. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 07.12.2025).

26. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 07.12.2025).

27. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI : станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (дата звернення: 07.12.2025).

28. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення: 07.12.2025).

29. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 07.12.2025).

30. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення: 07.12.2025).

31. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 07.12.2025).

32. Pankova O. V., Kasperovich O. Y. A Vision of a Renewal of the System of Social Dialogue in Ukraine under the Influence of the Novel Challenges and Threats.

THE PROBLEMS OF ECONOMY. 2023. Vol. 3, no. 57. P. 295–305. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-295-305> (date of access: 07.12.2025).

33. Suntsova O. Impact of public-private partnership assets on economic growth in Ukraine. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*, 2(13), 68-84. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-07>. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*,. 2024. Vol. 2(13). P. 68–84. URL: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-07> (date of access: 07.12.2025).

34. Плюси й мінуси ухваленого Закону «Про публічні консультації». UPlan. URL: <https://uplan.org.ua/news/plyusy-j-minusy-uhvalenogo-zakonu-pro-publichni-konsultacziyi>.

35. Правотворчість на нових засадах: як Закони «Про правотворчу діяльність» та «Про публічні консультації» змінять якість урядування в Україні. ЛЗІ. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/pravotvorchist-na-novyh-zasadah/>.

36. На шляху до ефективного, впливового та інклюзивного соціального діалогу в Україні: курс на відновлення та відбудову. Зелена книга 2019 року – оновлена редакція 2025 року. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-09/20250314_ILO_UkraineGreenPaper_UK_ONLINE_NEW2.pdf

37. Hryshyna Y. M., Chanysheva H. I. Concept and purpose of social dialogue under the legislation of Ukraine and individual eu countries. *Juridical scientific and electronic journal*. 2024. No. 1. P. 244–247. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/53> (date of access: 07.12.2025).

38. Орлова Н., Попова Т. Концептуальні засади публічно-приватного партнерства в Україні. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2021. № 11 (17). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11\(17\)-133-144](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-133-144) (дата звернення: 07.12.2025).

39. Nazarchuk O. Interaction of political elites and state institutions in the context of sustainable development of Ukraine. *Society and Security*. 2024. No. 5(5). P. 44–49. URL: [https://doi.org/10.26642/sas-2024-5\(5\)-44-49](https://doi.org/10.26642/sas-2024-5(5)-44-49) (date of access: 07.12.2025).

40. Український незалежний центр політичних досліджень. URL: <https://ucipr.org.ua/ua> (дата звернення: 07.12.2025).
41. Взаємодія | Ваш вибір*. URL: <https://e-democracy.diia.gov.ua/> (дата звернення: 07.12.2025).
42. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2007. Vol. 18, no. 4. P. 543–571. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032> (date of access: 07.12.2025).
43. Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2011. Vol. 22, no. 1. P. 1–29. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011> (date of access: 07.12.2025).
44. Ostrom E. Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. *World Development*. 1996. Vol. 24, no. 6. P. 1073–1087. URL: [https://doi.org/10.1016/0305-750x\(96\)00023-x](https://doi.org/10.1016/0305-750x(96)00023-x) (date of access: 07.12.2025).
45. Громадський контроль публічних закупівель | Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/page/control> (дата звернення: 07.12.2025).
46. Social dialogue and tripartism. URL: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/social-dialogue-and-tripartism>
47. National tripartite social dialogue. An ILO guide for improved governance. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40dialogue/documents/publication/wcms_231193.pdf
48. Колодій А. Ф. Проблеми і перспективи розвитку громадянського суспільства в сучасній Україні. URL: <https://political-studies.com/wp-content/uploads/2010/01/Civil-Society.pdf>
49. Корнієвський С. Теорія та практика колаборативного врядування: сучасний стан та перспективи для України. *Public administration aspects*. 2025. Т. 13, № 1. С. 32–41. URL: <https://doi.org/10.15421/152504> (дата звернення: 07.12.2025).
50. Васильєва О., Маркушин О. Підходи до забезпечення координації політики регіонального розвитку щодо відновлення територій, постраждалих в

ході війни. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 21. С. 647–670.

51. Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. *Public administration aspects*. 2023. Т. 11, № 1. С. 35–43. URL: <https://doi.org/10.15421/152305> (дата звернення: 07.12.2025).

52. Hotsul I. Y. Implementation of public-private partnership for the development of the sphere of mass sports. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2022. No. 6. P. 75–79. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2022.6/12> (date of access: 07.12.2025).

53. Павлова С. Є. Розвиток громадянського суспільства в Україні: допомога від Європейського Союзу та українські національні стратегії : Кваліфікаційна робота. Київ, 2024. 53 с.

54. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023-2024 рр. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_gromad_suspilstvo-2023_15112024.pdf

55. Manuilova K., Pirozhenko N., Chistiakova I. European strategies for cross-sectoral cooperation through a project-based approach in public administration. *Economic scope*. 2025. No. 197. P. 187–192. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.197.187-192> (date of access: 07.12.2025).

56. Українець М. І. Партнерство надавачів соціальних послуг державного і недержавного секторів : Кваліфікаційна робота. Чернівці, 2025. 73 с.

57. Ольшанський О. В. Міжсекторальна взаємодія як один із важливих інструментів для підвищення ефективності рішень у сфері публічного управління. *State and regions. series: public administration*. 2024. № 4. С. 230–234. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.34> (дата звернення: 07.12.2025).

58. Сенишин О., Ільків Н., Угольков Є. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94> (дата звернення: 07.12.2025).

59. Антонова О. В., Шаталов С. О. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-15-02-04> (дата звернення: 07.12.2025).

60. Паламар І. Ю. Інноваційні форми участі громадян в публічному управлінні : магістерська робота. Одеса, 2024. 100 с.

61. Носков О. М. Публічно-приватне партнерство органів місцевого самоврядування та малого і середнього бізнесу: інноваційні підходи в українських громадах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-05> (дата звернення: 07.12.2025).

62. Костюкевич Б. С. Міжнародний досвід інституційної підтримки малого бізнесу та його адаптація в українських реаліях. Young Scientist. 2025. № 5 (136).

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання

_____Сергій МАРЦІНКЕВИЧ

Науковий керівник:
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., доцент

_____Володимир КОПАНЧУК

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ