

Т. В. Новаченко,
 д. держ. упр., професор,
 Інститут права та суспільних відносин
 Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>
 О. І. Саламаха,
 аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,
 Інститут права та суспільних відносин
 Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9585-5313>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.336

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

T. Novachenko,
 Doctor of Science in Public Administration, Professor,
 Institute of Law and Public Relations of the Open International University for Human Development "Ukraine"
 O. Salamakha,
 PhD student of the Department of International Relations and Political Consulting,
 Institute of Law and Social Relations of the Open International University of Human Development "Ukraine"

STRATEGIC DIRECTIONS OF INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND THE STATE IN MODERN CONDITIONS

У ході дослідження стратегічних напрямів взаємодії бізнесу та держави в Україні у сучасних умовах виявлено, що глобальні виклики, спричинені геополітичною нестабільністю, стрімкою діджиталізацією та необхідністю післявоєнного відновлення України, докорінно змінюють архітектуру відносин між державним та приватним секторами, за таких умов розбудова публічно-приватного партнерства в Україні постає базовим механізмом залучення інвестиційного капіталу в процеси масштабного відновлення інфраструктури, зміцнення обороноздатності та забезпечення стратегічної стійкості національної економіки. Ідентифіковано базові стратегічні напрями взаємодії бізнесу та держави, серед яких співпраця у сфері оборони та безпеки, яка передбачає зокрема державне фінансування, гарантії та довгострокові контракти для бізнесу, що працює на оборонно-промисловий комплекс; забезпечення логістичної стійкості держави шляхом диверсифікації транспортних потоків, оптимізації витрат на перевезення та створення стратегічних хабів та відновлення зруйнованої інфраструктури у межах публічно-приватного партнерства. Виявлено, що базовими деструкторами взаємодії бізнесу та держави в Україні у сучасних умовах є політико-правові, економічні, психологічні, демографічні, безпекові та технічні. Наголошено, що у сучасних умовах воєнного стану в Україні соціальна відповідальність бізнесу, як фундаментальний чинник національної стійкості, де діяльність підприємств безпосередньо спрямована на підтримку обороноздатності країни, забезпечення гуманітарних потреб, збереження людського капіталу шляхом створення оперативних та ефективних мереж підтримки, є стратегічною інвестицією у спільне майбутнє, яке ми розбудовуємо сьогодні. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах повинні базуватись на принципах активного партнерства, засадах цифрової прозорості, інклюзивності та солідарної відповідальності, які передбачають об'єднання ресурсів задля досягнення довгострокової конкурентоспроможності України на світовій арені.

In the course of studying the strategic directions of business-state interaction in Ukraine in modern conditions, it was found that global challenges caused by geopolitical instability, rapid digitalization and the need for post-war reconstruction of Ukraine are fundamentally changing the architecture of relations between the state and private sectors, under such conditions, the development of public-private partnership in Ukraine becomes the basic mechanism for attracting investment capital in the processes of large-scale infrastructure restoration, strengthening defense capabilities and ensuring the strategic stability of the national economy. Basic strategic directions of business-state interaction have been identified, including cooperation in the field of defense and security, which includes, in particular, state financing, guarantees and long-term contracts for businesses working for the defense-industrial complex; ensuring the logistical stability of the state by diversifying transport flows, optimizing transportation costs and creating strategic hubs and restoring destroyed infrastructure within the framework of public-private partnership. It was revealed that the basic destructors of business—state interaction in Ukraine in modern conditions are political-legal, economic, psychological, demographic, security and technical. It was emphasized that in the current conditions of martial law in Ukraine, the social responsibility of business, as a fundamental factor of national stability, where the activities of enterprises are directly aimed at supporting the country's defense capability, ensuring humanitarian needs, preserving human capital by creating operational and effective support networks, is a strategic investment in the common future that we are building today. Strategic directions of business-state interaction in modern conditions should be based on the principles of active partnership, the principles of digital transparency, inclusiveness and joint responsibility, which involve pooling resources to achieve long-term competitiveness of Ukraine in the world arena.

Ключові слова: взаємодія бізнесу та держави, соціально відповідальний бізнес, публічно-приватне партнерство.

Keywords: business-state interaction, socially responsible business, public-private partnership.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності. Глобальні виклики, спричинені геополітичною нестабільністю, стрімкою діджиталізацією, військовою агресією РФ та необхідністю післявоєнного відновлення України, докорінно змінюють архітектуру відносин між державним та приватним секторами. Традиційна модель взаємодії, що базувалася на жорсткому регулюванні та фіскальному контролі, вичерпала свій ресурс. Натомість виникає гостра потреба у формуванні нової стратегічної парадигми — взаємодії держави як сервісної платформи та бізнесу як ключового генератора розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні досліджено в працях багатьох науковців, зокрема: у статті Е. Овчарук [1, с. 35] ідентифікувала організаційно — правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу. І. Андрушків, В. Ма-

тішинець та С. Лучишин [2, с. 89] дослідили нормативне забезпечення та сучасний стан розвитку малого бізнесу в Україні. К. Шапошников та С. Шут [3] здійснили комплексний аналіз ендегенних та екзогенних чинників, що визначають ефективність інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в Україні на тлі глобальних тенденцій. В. Венгер та О. Кушніренко [4, с. 89] розробили й обґрунтували моделі взаємодії держави та бізнесу для реалізації інвестиційної політики України на основі публічно-приватного партнерства. О. Сенишин, Н. Ільків, Є. Угольков [5], дослідили стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. Т. Новаченко [6] підкреслює, що саме взаємодія є базовою умовою для вибудовування високого рівня суспільної довіри до інституцій державної влади. В. Ліпкан [7, с. 323] наголошує, що стратегічне партнерство повинно ґрунтуватися на фундаментальних національних цінностях, бути орієнтованим на захист суверенітету, зміцнення державної ідентичності й територіальної цілісності України.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення та обґрунтування стратегічних напрямів взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах публічно-приватне партнерство в Україні постає одним із стратегічних напрямів взаємодії держави та бізнесу, а також базовим механізмом залучення інвестиційного капіталу в процеси масштабного відновлення інфраструктури, зміцнення обороноздатності та забезпечення стратегічної стійкості національної економіки.

Відповідно до дослідження "Kyivstar Business" за 2025 р [8], вагомим результатом публічно-приватного партнерства в Україні визначається дотримання класичного офлайн-режиму діяльності половини вітчизняних підприємств (частка дистанційної та гібридної моделей у межах країни становить 10 % та 24% відповідно).

Вочевидь, що задля забезпечення стійкості економіки, оборони та соціальної сфери, взаємодія між бізнесом та державою в умовах воєнного стану набуває характеру стратегічного партнерства. Базовим стратегічним напрямом взаємодії є співпраця у сфері оборони та безпеки, яка передбачає наступне:

- створення максимально сприятливих умов для локалізації виробництва військової техніки, боєприпасів та дронів, залучаючи як державні, так і приватні підприємства;

- державне фінансування, гарантії та довгострокові контракти для бізнесу, що працює на оборонно-промисловий комплекс (далі-ОПК);

- державне замовлення на потреби Збройних Сил України (далі-ЗСУ) та оперативне розміщення замовлень у приватних виробників (їжа, одяг, ремонт техніки, будівництво укріплень);

- надання бізнесу бронювання критично важливих співробітників для забезпечення безперервної роботи підприємств, що виконують оборонні завдання;

- залучення ІТ-сектору та державних структур для захисту критичної інфраструктури та розробки технологічних рішень для фронту.

Водночас, в умовах постійних атак на інфраструктуру країни, взаємодія бізнесу та держави, що спрямована на підтримку її життєздатності, здійснюється шляхом спільного фінансування та реалізації проєктів децентралізації енергосистеми (розвиток малих та середніх об'єктів генерації), державного стимулювання бізнесу для придбання та встановлення альтернативних джерел живлення (генератори, сонячні панелі, накопичувачі).

Забезпечення логістичної стійкості держави шляхом диверсифікації транспортних потоків, оптимізації витрат на перевезення та створення стратегічних хабів у межах публічно-приватного партнерства та відновлення зруйнованої інфраструктури (мости, дороги, порти) та розробка прозорих механізмів залучення приватного бізнесу до оперативного відновлення житла та соціальних об'єктів, безсумнівно постають важливими напрямками взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах.

У цьому контексті зауважимо, що механізми економічного регулювання та підтримки, як функції державного економічного менеджменту, мають бути сфокусо-

ваними на мінімізації економічних втрат та створенні умов для бізнес-проєктів та передбачати наступне:

- упровадження податкових стимулів та пільг для релокованого бізнесу, експортоорієнтованих компаній та виробників критичних товарів;

- дерегуляцію та максимальне спрощення дозвільних процедур (особливо для експорту/імпорту та будівництва);

- заходи щодо зменшення тіньової економіки та профілактики корупційних проявів;

- залучення міжнародної фінансової допомоги та її цільове спрямування на підтримку малих та середніх підприємств (МСП).

Як відомо, Світовий банк надав фінансову допомогу Україні в розмірі 88 млн дол., призначену для стимулювання малого та середнього підприємництва через розширення пільгового кредитування за програмою "5-7-9 %", грантову підтримку переробної галузі, субсидування закупівлі агротехніки та розбудову індустріальних майданчиків. Фінансування реалізується за специфічним механізмом "Program for Results", де транші перераховуються виключно після виконання чітких індикаторів ефективності, що гарантує цільове використання капіталу. Впровадження цієї ініціативи орієнтоване на кількісне зростання кредитного портфеля бізнесу, підтримку жіночого лідерства в підприємництві та активізацію інвестицій у екологічно чисті, "зелені" рішення.

3 вересня 2025 року за ініціативи Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України відбулася серія стратегічних консультацій із бізнес-спільнотою на базі Кабінету Міністрів та Офісу Президента України, під час яких було представлено оновлену концепцію державно-приватного діалогу, що базується на діджиталізації дерегуляційних процесів та аналітичному підході до управління проблемами підприємництва. Запропонована екосистема взаємодії включає такі ключові елементи:

- інформаційний хаб "Пульс", що функціонуватиме як єдине вікно для збору запитів від бізнесу;

- аналітичний дашборд, призначений для моніторингу бізнес-клімату та відстеження динаміки розв'язання актуальних питань у реальному часі;

- систему періодичного звітування (data-driven), що забезпечуватиме керівництво держави об'єктивними даними для прийняття рішень;

- комплекс цифрових рішень, зокрема сервіси "ЄДозвіл", "ЄДекларація" та перспективний регуляторний портал, покликані мінімізувати бюрократію та гарантувати прозорість дозвільних процедур [10].

На нашу думку, такий підхід має забезпечити як оперативність прозорого цифрового підходу так і для налагодження зворотнього зв'язку.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні соціальна відповідальність бізнесу, як фундаментальний чинник національної стійкості, де діяльність підприємств безпосередньо спрямована на підтримку обороноздатності країни, забезпечення гуманітарних потреб, збереження людського капіталу шляхом створення оперативних та ефективних мереж підтримки є стратегічним чинником взаємодії держави та бізнесу, а також інвестицією у спільне майбутнє, яке ми розбудовуємо сьогодні. Яскравим прикладом соціально

Таблиця 1. Базові деструктори взаємодії бізнесу та держави в Україні

Категорія	Гальмуючий чинник	Наслідок для взаємодії
Політико-правова	Нестабільність законодавства та часта зміна регуляторних правил	Створення атмосфери правової невизначеності, обумовлення проблематичності здійснення бізнесом довгострокового стратегічного планування, що деструктивно впливають на інвестиційний клімат через неможливість прогнозування фінансових ризиків.
Економічна	Тінізація економіки	Нерівні умови конкуренції та не достатній рівень довіри
Психологічна	Історичний антагонізм	Домінування фіскально-контролюючої парадигми у діяльності державних органів над сервісно-партнерською моделлю взаємовідносин
Технічна	Низька цифрова грамотність у регіонах	Повільне впровадження державою сервісів (єДозвіл тощо)
Матеріально-ресурсна	Руйнування інфраструктури	Постійні атаки на енергетику та логістику підвищують собівартість продукції та роблять спільні проєкти надто ризикованими.
Демографічна	Масштабна міграція та мобілізаційні процеси	Сучасні виклики обумовили гостру потребу у кваліфікованих кадрах, що унеможливило виконання бізнесом великих державних контрактів.
Безпекова	Ризики діяльності в умовах воєнного стану	Відсутність повноцінного механізму страхування воєнних ризиків гальмує державно-приватне партнерство.

відповідального ведення бізнесу є діяльність ТОВ "Нова пошта". Це провідна логістична компанія, яка активно використовує свої можливості для допомоги країні через проєкт "Гуманітарна Нова пошта", що створений як відповідь на вторгнення РФ в Україну у 2014 р. З того часу вона стала надійним логістичним центром для волонтерського руху України. Так, компанія здійснює безоплатну доставку гуманітарної допомоги, підтримуючи тисячі волонтерських та благодійних організацій; надає допомогу 16 підрозділам, забезпечує формою та спорядженням 3600 мобілізованих співробітників; надає військовим можливість відправляти/отримувати вантажі до 30 кг у прифронтових відділеннях за 1 грн. Компанія перетворює свої бізнес-процеси на інструмент опори, де доставка стає частиною гуманітарної місії [11].

У представленій нижче таблиці 1. ми наводимо базові деструктори взаємодії бізнесу та держави в Україні.

У контексті проведеного аналізу та представленого результату наголошено, що з метою нівелювання впливу деструкторів на ефективність взаємодії бізнесу та держави в Україні необхідно розробити комплексну стратегію, що поєднувала б інституційну стабілізацію та страхування воєнних ризиків із масштабною діджиталізацією регуляторних процесів і розбудовою інклюзивного діалогу, спрямованого на відновлення взаємної довіри та збереження людського капіталу в сучасних умовах військової агресії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З метою забезпечення ефективної взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах необхідно розробити

спільні програми реінтеграції ветеранів, які передбачали б стажування, психологічну підтримку на робочих місцях та підтримку ветеранського бізнесу; програми стимулювання бізнесу до проактивної підтримки громад, де розташовані їхні підприємства; комплекс заходів з реалізації Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022—2027 роки [12], які відповідали б потребам воєнного часу (технічні спеціальності, будівництво, ОПК); дієві механізми імплементації Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти [13], що передбачатимуть синхронізацію освітніх стандартів із реальними запитами ринку праці та створення системи податкових і регуляторних стимулів для підприємств, які інвестують у підготовку майбутніх фахівців.

Таким чином, стратегічні напрями взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах повинні базуватись на принципах активного партнерства, засадах цифрової прозорості, інклюзивності та солідарної відповідальності, що передбачає об'єднання ресурсів задля перемоги над агресором та успішного відновлення країни, а також досягнення довгострокової конкурентоспроможності України на світовій арені.

Література:

- Овчарук Е. (2023). Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. Аспекти публічного управління, 11 (1), 2023. С. 35—43. URL: <https://doi.org/10.15421/152305>. (дата звернення: 10.12.2025).
- Андрушків І. П., Матішинець В. М., Лучишин С. І. (2025). Малий бізнес в Україні: нормативне забезпечення та сучасний стан розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: проблеми еко-

номіки та управління. Випуск 9. № 2. С. 80—92. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/oct/40429/vse52025-82-94.pdf>. (дата звернення: 12.12.2025).

3. Шапошников К. С., Шут, С. О. (2025). Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09> (дата звернення: 16.12.2025).

4. Венгер В. В., Кушніренко О. М. (2025). Формування моделі публічно-приватного партнерства як основи інвестиційної політики України. Економічний вісник Донбасу № 1 (79) С. 86—94. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-86-94](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-86-94). (дата звернення: 16.12.2025).

5. Сенишин О., Ільків Н., Угольков Є. (2023). Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. Економіка та суспільство, № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>. (дата звернення: 19.12.2025).

6. Суспільна довіра як чинник ефективного публічного управління: монографія / за заг ред. Т. В. Новаченко. Київ: НАДУ, 2021. 160 с.

7. Ліпкан В. (2025). Зовнішньополітичний зміст стратегічного партнерства: на прикладі України ТА США. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. Випуск 58, С. 323—333. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.58.40>. (дата звернення: 18.12.2025).

8. Яким був 2025 рік для українського бізнесу: результати дослідження Київстар Бізнес. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2025-rik-dlya-ukrayinskogo-biznesu>. (дата звернення: 19.12.2025).

9. Інструменти підтримки бізнесу. Вересень 2025 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-veresen-2025-roku>. (дата звернення: 19.12.2025).

10. Відбулися зустрічі мінекономіки з бізнесом щодо дерегуляції та поліпшення бізнес-клімату (04.09.2025). URL: <https://surl.li/kwbotv> (дата звернення: 20.12.2025).

11. Гуманітарна Нова пошта URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/> (дата звернення: 22.12.2025).

12. Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022—2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.12.2025).

13. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.12.2025).

References:

1. Ovcharuk, E. (2023), "Organizational and legal mechanisms of interaction between public authorities and business: theoretical aspects of the concept", Public administration aspects, vol. 11 (1), pp. 35—43. <https://doi.org/10.15421/152305>.

2. Andrushkiv, I.P. Matishynets', V.M. and Luchyshyn, S.I. (2025), "Small business in Ukraine: regu-

latory support and current state of development", Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika". Seriya: problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 9, no. 2, pp. 80—92, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/oct/40429/vse52025-82-94.pdf>. (Accessed 12.12.2025).

3. Shaposhnikov, K.S. and Shut, S.O. (2025), "Internal and external factors ensuring the effectiveness of innovation and investment development of entrepreneurship", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09>.

4. Venher, V.V. and Kushnirenko, O.M. (2025), "Formation of a public-private partnership model as the basis of Ukraine's investment policy", Ekonomichnyj visnyk Donbasu, vol. 1 (79), pp. 86—94. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-86-94](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-86-94).

5. Senyshyn, O. Ilkiv, N. and Uholkov, Ye. (2023), "Strategic directions of interaction between business, public organizations and the state in times of dynamic changes", Economy and society, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>.

6. Novachenko, T.V. (2021), *Suspilna dovira yak chynnyk efektyvnoho publichnoho upravlinnia: monohrafiia* [Public trust as a factor of effective public administration: monograph], NADU, Kyiv, Ukraine.

7. Lipkan, V. (2025), "Foreign policy content of strategic partnership: on the example of Ukraine AND the USA", Visnyk L'viv's'koho universytetu. Seriya filos.-politolog. studii, vol. 58, pp. 323—333. <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.58.40>.

8. Kyivstar Business HUB (2023), "What was 2025 for Ukrainian business: results of the Kyivstar Business study", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2025-rik-dlya-ukrayinskogo-biznesu>. (Accessed 19.12.2025).

9. National Institute for Strategic Studies (2023) "Business support tools during martial law in Ukraine. September 2025", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-veresen-2025-roku>. (Accessed 19.12.2025).

10. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "Meetings of the Ministry of Economy with business on deregulation and improvement of the business climate were held", available at: <https://surl.li/kwbotv>. (Accessed 20.12.2025).

11. Humanitarian Nova poshta (2025), available at: <https://humanitarian.novaposhta.ua/> (Accessed 22.12.2025).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Concept of the State Targeted Social Program for the Development of Vocational (Vocational and Technical) Education for 2022—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text>. (Accessed 21.12.2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "Concept of training specialists in the dual form of education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#Text>. (Accessed 21.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 26.12.2025 р.