

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 1. ISSN 2307-2156

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.1.17>

УДК 351

К. М. Юрченко,

аспірантка, Київський національний економічний університет м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2820-289X>

**ЕФЕКТИВНІ ПРИНЦИПИ, ФОРМИ ТА ЗАСОБИ СОЦІАЛЬНОЇ
ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО
БІЗНЕСУ**

K. Yurchenko,

Postgraduate student,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

**EFFECTIVE PRINCIPLES, FORMS AND MEANS OF SOCIAL
INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CUSTOMER-
ORIENTED BUSINESS**

Зазначено, що існують більш-менш ефективні принципи, форми та засоби соціальної взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу. Не ставлячи завдання вичерпного аналізу всієї їх сукупності, доцільно зробити акцент на характеристиці найбільш значних з них, згрупувавши їх відповідним чином. Система контракування виступає якісно певною формою реалізації державного замовлення на виробництво товарів та

послуг у бізнеса. Контрактування є формою взаємодії публічної влади та бізнесу, що ґрунтується на системі господарсько-договірних відносин між ними з приводу виробництва товарів та послуг бізнесу для державних та місцевих потреб на макро- та мікрорівні. Фактично, вона носить послідовно ринковий, конкурентний характер, оскільки передбачає розміщення державних замовлень з урахуванням складного адміністративно-господарського механізму торгів, тобто відкритої чи закритої конкуренції пропозицій. Державне фінансування будується на можливостях бюджету та на мобілізації банківського та промислового капіталу, включаючи власні кошти фірм, позикові кошти приватних банків, що надаються підрядниками під гарантію держави, прямі позики підрядникам, що надаються відомствами; державне поетапне покриття витрат фірми за контрактом; повне державне та часткове фінансування фірми за договором.

Визначено, що публічно-приватне партнерство, будучи однією з форм економічної взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу, є виключно важливим для економіки. Метою клієнтоорієнтованого бізнесу є максимізація прибутку на вкладений капітал. Метою публічної влади є забезпечення макроекономічної стійкості національної економіки. Його основне завдання полягає у реалізації цілей клієнтоорієнтованого бізнесу (тобто максимізація прибутку) у напрямках та сферах господарської діяльності, що відповідають цілям публічної влади. В якості основної з функцій публічно-приватного партнерства виступає задоволення суспільних потреб у частині забезпечення ефективного відтворення національного капіталу. Змішані підприємства такого роду є юридичними особами та здійснюють свою підприємницьку діяльність відповідно до норм цивільного, але не соціального права, тобто. на тих самих правових підставах, що й аналогічні приватнопідприємницькі структури.

It is noted that there are more or less effective principles, forms and means of social interaction between public authorities and customer-oriented business. Without setting the task of an exhaustive analysis of their entire set, it is advisable to focus on the characteristics of the most significant of them, grouping them accordingly. The contracting system acts as a qualitatively specific form of implementing a state order for the production of goods and services by business. Contracting is a form of interaction between public authorities and business, which is based on a system of economic and contractual relations between them regarding the production of goods and services by business for state and local needs at the macro and micro levels. In fact, it is consistently market, competitive in nature, since it involves the placement of state orders taking into account a complex administrative and economic mechanism of bidding, that is, open or closed competition of proposals. State financing is based on the capabilities of the budget and on the mobilization of banking and industrial capital, including the own funds of firms, borrowed funds of private banks provided by contractors under the state guarantee, direct loans to contractors provided by departments; state phased coverage of the firm's costs under the contract; full state and partial financing of the firm under the contract.

It has been determined that public-private partnership, being one of the forms of economic interaction between public authorities and client-oriented business, is extremely important for the economy. The goal of client-oriented business is to maximize the return on invested capital. The goal of public authorities is to ensure the macroeconomic stability of the national economy. Its main task is to implement the goals of client-oriented business (i.e., profit maximization) in areas and spheres of economic activity that meet the goals of public authorities. The main function of public-private partnership is to meet public needs in terms of ensuring the effective reproduction of national capital. Mixed enterprises of this type are legal entities and carry out their business activities in accordance with the norms of civil, but not social law, i.e. on the same legal grounds as similar private business structures.

Ключові слова: соціальна взаємодія, державне замовлення, контрахтування, адміністративно-господарський механізм, публічно-приватне партнерство, приватно-підприємницькі структури.

Keywords: social interaction, government procurement, contracting, administrative and economic mechanism, public-private partnership, private-entrepreneurial structures.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Відмінність державних чиновників від менеджерів приватних компаній полягає в тому, що у своїх діях вони керуються законами та постановами, зміст яких не завжди чітко та ясно сформульовано. Цілі та завдання державних відомств визначаються вищими державними інстанціями — керівниками держави та уряду, Верховною радою, а на рівні галузі — міністерствами. Оскільки ці інстанції повинні враховувати інтереси найрізноманітніших категорій населення, цілі та завдання формулюються у поняттях, які влаштовують усіх, кому вони адресовані. Як правило, ці поняття характеризуються двозначністю та невизначеністю. До них відносяться, наприклад, поняття «підвищення добробуту народу», «соціальні гарантії», «гідні житлові умови», «соціальна економіка» тощо. Вони важко піддаються оцінці, оскільки не мають загальних стандартів вимірювання. Відповідно, їхню реалізацію різні люди можуть оцінювати по-різному. У той час як для одних результати можуть здатися відмінними, в інших вони можуть спричинити глибоке розчарування. Очевидно, що все це відкриває перед чиновниками широкі можливості для трактування поставлених цілей та завдань у вигідній для них інтерпретації. Зрештою ефективна реалізація будь-яких цілей, завдань та програм залежить здебільшого від тих, хто втілює їх у життя.

Інший стан справ складається у приватних корпораціях у сфері бізнесу. Для них нескладно сформулювати та визначити свої завдання та цілі. Ці цілі та завдання, наприклад, розробка та створення виробничих ліній, а також

маркетинг виробленої продукції, прямо не пов'язані із соціально-політичними питаннями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До питань взаємодії влади і громадськості досліджували у світовій науковій думці (М. Портер, Г. Мінцберг)та в Україні (В. Бакуменко, В. Луговий, Н. Нижник, В.Малиновський та багато інших).

Формулювання цілей статті(постановка завдання). Метою статті є дослідження ключових принципів, форм та засобів соціальної взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують більш-менш ефективні принципи, форми та засоби соціальної взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу. Не ставлячи завдання вичерпного аналізу всієї їх сукупності, доцільно зробити акцент на характеристиці найбільш значних з них, згрупувавши їх відповідним чином.

1. Контрактна система.

Система контрактування виступає якісно певною формою реалізації державного замовлення на виробництво товарів та послуг у бізнеса. Контрактування є формою взаємодії публічної влади та бізнесу, що ґрунтується на системі господарсько-договірних відносин між ними з приводу виробництва товарів та послуг бізнесу для державних та місцевих потреб на макро- та мікрорівні. Фактично, вона носить послідовно ринковий, конкурентний характер, оскільки передбачає розміщення державних замовлень з урахуванням складного адміністративно-господарського механізму торгів, тобто відкритої чи закритої конкуренції пропозицій.

Електронна система публічних закупівель Prozorro виконує три функції:

По-перше, функцію забезпечення режиму конкуренції серед потенційних постачальників товарів та послуг і, отже, найбільш економічного розміщення державного замовлення.

По-друге, функцію гарантованого його виконання відповідно до обумовлених умов та термінів.

По-третє, функцію забезпечення умов довгострокового планування підприємницької діяльності, оскільки угоди купівлі-продажу товарів та послуг укладаються до їх виробництва підприємницькими структурами і, зазвичай, досить тривалий час (наприклад, у США так зване «довгострокове контактування» передбачає укладання контрактів на програму вартістю від 500 млн до 10 млрд дол. на 5 років).

Найбільш показовим у цьому плані є досвід США, де федеральна контрактна система існує понад 100 років. Тут контрактуванням охоплено цивільне та військове будівництво, НДДКР, постачання озброєння, нової та стандартної техніки військового та цивільного призначення, сировини, палива, послуг зв'язку, транспорту, служб міського господарства тощо. Державні відомства-замовники, висуваючи пропозиції для торгів, зобов'язані згідно із законом проводити ретельну попередню їх підготовку у фінансовому, організаційному, технічному та правовому аспекті. Така підготовка включає аналіз кон'юнктури відповідних сегментів ринку, потенційних корпорацій-підрядників, їхнього досвіду та можливостей, науково-технічного, економічного та фінансового стану. Аналогічні дані повинні надавати про себе всі без винятку конкуруючі на торгах корпорації. Учасники торгів подають свої пропозиції-проекти в анонімній, кодованій формі. Законодавство США для забезпечення широкої конкуренції та відбору найбільш надійного підрядника передбачає таку ж широку гласність та опублікування умов замовлення, його технічних параметрів у відкритому друку [1]. Ця вимога поширюється і на замовлення оборонного характеру. Остаточне рішення про вибір підрядника та видачу замовлення корпорації переможцю приймається експертними комісіями — незалежними науковими комітетами військових чи цивільних відомств, непідзвітних цим органам уряду.

Державне фінансування будується на можливостях бюджету та на мобілізації банківського та промислового капіталу, включаючи власні кошти фірм, позикові кошти приватних банків, що надаються підрядниками під

гарантію держави, прями позики підрядникам, що надаються відомствами; державне поетапне покриття витрат фірми за контрактом; повне державне та часткове фінансування фірми за договором. При цьому важливою є та обставина, що переважна частина кредитів держави, виданих фірмам-підрядникам, має безвідсоткову основу. Прикладом може бути державний контракт, який у конкурентній боротьбі отримала свого часу фірма «Локхід» на виробництво літака С-5А. Вона як генеральний підрядник на основі державного кредитування залучила 47 великих, 103 середніх та 4000 дрібних фірм-підрядників, які розташовані в 17 штатах та 346 містах США. Підбір генеральним підрядником субпідрядника здійснюється, як правило, на конкурентно-контрактній основі. Більш того, державне законодавство, наприклад, при розміщенні замовлень на створення нової техніки та технологій, програм НДДКР великого масштабу на всіх етапах їх здійснення вимагає від відомств-замовників висувати додаткову групу конкуруючих корпорацій-підрядників. Вони мають виступати зі своїми пропозиціями на кожному окремому етапі здійснення замовлення незалежно від того, що він загалом чи його окремі частини заздалегідь було розміщено на торгах, та його виконання було передано іншим фірмам [1]. Цей принцип конкуренції у процесі контракування, що у США має назву «корпорації другого підрядника», особливо поширений у сфері НДДКР.

Законодавчі та контрольні функції щодо всієї системи контракування виконує Конгрес США, який щорічно приймає Закон про санкціонування програм та Закон про асигнування. Ними визначаються види і кількість продукції, що закуповується для потреб держави; визначається вся єдина уніфікована федеральна контрактна система США, у межах якої здійснюється планування, організація, розробка програм, керівництво, контроль та звітність.

У цих умовах державний контракт є потужним засобом реалізації державою своїх функцій у вигляді ефективного підключення до цього процесу приватнопідприємницького сектора. Кожен контракт відображає

основні, принципові складові економічної, науково-технічної, соціальної, зовнішньополітичної, зовнішньоторговельної та військової політики країни. Це досягається, перш за все, тим, що у передбачених контрактом економічних та фінансових відносинах уряд виступає як єдина юридична особа, що накладає на постачальника особливі зобов'язання.

Водночас урядові органи США, постійно удосконалюючи конкурентний механізм контрактування, надають приватним корпораціям дуже широкий спектр непрямих переваг та прямих пільг порівняно з корпораціями, які не задіяні в даній системі. У результаті забезпечується взаємовигідність їх економічного співробітництва і, отже, ефективна реалізація властивих як державі, так і приватному підприємництву функцій.

Електронна система публічних закупівель Prozorro — це не тільки специфічна форма розподілу інвестиційних товарів у ринковому господарстві, а й найважливіша форма економічної взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу. Таку систему слід будувати на збалансованості економічних інтересів держави та підприємництва як цілісності, а не окремих його господарських структур, що мають широкі можливості «коридорного» лобіювання з метою отримання вигідних замовлень для задоволення тих або інших державних потреб, що характерно для сучасної української практики [2, с.8]. Режим жорсткої конкуренції, прозорість, доступність та гласність контрактування на державному, регіональному та місцевому рівнях мають стати, як свідчить світовий досвід, основними принципами побудови національної контрактної системи України.

2. Публічно-приватного партнерства.

Публічно-приватне партнерство, будучи однією з форм економічної взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу, є виключно важливим для економіки. Метою клієнтоорієнтованого бізнесу є максимізація прибутку на вкладений капітал. Метою публічної влади є забезпечення макроекономічної стійкості національної економіки. Його основне завдання

полягає у реалізації цілей клієнтоорієнтованого бізнесу (тобто максимізація прибутку) у напрямках та сферах господарської діяльності, що відповідають цілям публічної влади. В якості основної з функцій публічно-приватного партнерства виступає задоволення суспільних потреб у частині забезпечення ефективного відтворення національного капіталу.

Змішані підприємства такого роду є юридичними особами та здійснюють свою підприємницьку діяльність відповідно до норм цивільного, але не соціального права, тобто. на тих самих правових підставах, що й аналогічні приватнопідприємницькі структури. Однак, як свідчить світовий досвід, змішані компанії мають певні привілеї в порівнянні з приватними фірмами. Це може знаходити своє вираження у наданні державних субсидій та дотацій, пільговому режимі отримання імпорتنих ліцензій, гарантованих поставках сировини та напівфабрикатів з інших державних підприємств за твердо фіксованими цінами, гарантованому ринку збуту виробленої продукції, експортних дотаціях тощо[3, с.21].

Дана форма взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу має для України особливий інтерес, оскільки значний пакет акцій акціонованих підприємств може зберігатися за державою ще досить тривалий проміжок часу. Звідси гостра необхідність у виробленні на основі консенсусу між державними та підприємницькими структурами виваженої концепції функціонування та розвитку підприємств даного типу. В Україні публічно-приватне партнерство, передусім, представлено акціонерними товариствами, що виникли в процесі приватизації, частина акцій яких зберігається в руках держави. Звичайно, тут не можна не враховувати і той факт, що в ряді випадків частка приватної власності в змішаних товариствах може мати лише символічне значення і, отже, по суті значна частина підприємств, що відносяться державною статистикою до розряду змішаних, залишається в державній власності з усіма наслідками, що випливають з цієї обставини.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. За даними ООН, нині у світі налічується понад 40 тис. великих інтегрованих

фінансово-промислових структур, половина яких припадає на США. Під їх контролем перебуває від 1/3 до 1/2 промислового виробництва [4, с.33]. ФПГ ефективні як форми здійснення великомасштабної підприємницької діяльності, що володіє високим інвестиційним, інноваційним, а отже, і конкурентним потенціалом на внутрішньому та зовнішньому ринках. Сюди слід віднести потужний мультиплікаційний, і навіть виробничо-господарський потенціал ФПГ, що дозволяє їм виступати як генеральний підрядник і під час постачання її учасниками товарів та послуг для державних потреб.

Крім того, післявоєнна історія західноєвропейських країн та Японії показує: національний капітал здатний витримати конкуренцію з ТНК та іноземними ФПГ, лише якщо сам структурується у потужні фінансово-промислові групи, тісно взаємодіє з державними органами, працює в правовому режимі, що адекватно враховує особливості національної та світової економіки і має економічну міць, адекватну аналогічним організаційно-господарським структурам. Крім того, для достатньо повної та ефективної реалізації потенціалу ФПГ (фінансово-промислової групи), як зазначається експертами ТПП (торгово-промислової палати), є доцільним [5, с.137]:

- активно включати до складу ФПГ як великі, так і середні і навіть дрібні підприємства, перетворюючи в філії великих і поєднуючи тісними кооперативними зв'язками;

- розширювати практику створення в рамках ФПГ дочірніх, залежних компаній та спільних підприємств, у тому числі із залученням закордонного капіталу;

- розширювати концернову основу створення ФПГ, що дозволить на надійній економічній основі відновити технологічні ланцюжки та ефективно кооперування у господарстві;

- урізноманітнити види та форми діяльності фінансових організацій у рамках груп, включаючи до їх складу не лише універсальні, а й спеціалізовані банки, інвестиційні фонди та фінансові компанії, що дозволяють залучати та

гнучкіше використовувати тимчасово вільні ресурси зі зменшенням ризику та втрат;

- ширше залучати до збільшення масштабів інвестування у рамках ФПП державні кошти, але не через пряме виділення бюджетних асигнувань, а через міжбанківський кредит;

- активізувати створення регіональних ФПП із залученням коштів місцевих бюджетів та регіональних відділень банків.

Література

1. Мей Ф. Чинники та механізм формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75> (дата звернення:05.12.2025).

2. Бержанір І.А. Впровадження принципів соціальної відповідальності в аграрному бізнесі. *Modern economist*. 2021. № 26. С. 6—11.

3. Грицаєнко М.І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імplementації засад корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка АПК*. 2021. № 5.С. 17—29.

4. Ihnatenko M., Marmul L. Directions of implementation of innovations in agrarian enterprises of Ukraine. *Vectors of competitive development of socioeconomic systems*. 2020. Vol. 5 (31). P. 32—35.

5. Кислюк Л.В. Соціальна відповідальність бізнесу аграрних компаній України. *Інфраструктура ринку*. 2021.Вип. 51. С. 135—140.

References

1. Mei, F. (2024), "Factors and mechanism of forming corporate social responsibility of enterprises engaged in foreign economic activity", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol.66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75>.

2. Berzhanir, I.A. (2021), "Implementation of social responsibility principles in agrarian business", *Modern Economist*, vol. 26, pp. 6—11.

3. Hrytsaienko, M.I. (2021), "Role of social capital of agrarian *enterprise in implementation of corporate social responsibility principles*", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 17—29.

4. Ihnatenko, M. and Marmul, L. (2020), "Directions of implementation of innovations in agrarian enterprises of Ukraine", *Vectors of Competitive Development of Socio economic Systems*, vol. 5 (31), pp. 32—35.

5. Kysliuk, L.V. (2021), "Social responsibility of agrarian companies of Ukraine", *Infrastruktura rynku*, vol.51, pp. 135—140.

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.