

О. В. Ольшанський,доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри економіки і підприємництва

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ОДИН ІЗ ВАЖЛИВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Статтю присвячено висвітленню проблеми міжсекторальної взаємодії як один із важливих інструментів для підвищення ефективності рішень у сфері публічного управління. Застосування міжсекторальної взаємодії у публічному управлінні забезпечує низку переваг. По-перше, це підвищення ефективності управлінських рішень через оптимальне використання ресурсів та уникнення дублювання зусиль. По-друге, міжсекторальна співпраця сприяє прозорості та підзвітності, оскільки кожен учасник процесу має можливість контролювати та оцінювати виконання проєктів. По-третє, залучення громадянського суспільства дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп, що сприяє формуванню соціальної довіри та підтримки реалізованих ініціатив.

Незважаючи на очевидні переваги, міжсекторальна взаємодія має низку проблем та викликів. Основними з них є брак координації між учасниками процесу, недостатній рівень довіри між державою та бізнесом, а також правова неврегульованість партнерських відносин. Крім того, відсутність підготовлених фахівців та фінансових ресурсів ускладнює впровадження спільних проєктів. Низька культура міжсекторальної співпраці також виступає перешкодою для досягнення синергетичного ефекту.

Для успішного впровадження міжсекторальної взаємодії необхідно створити належну нормативно-правову базу, яка регулюватиме процеси співпраці між секторами. Важливо також забезпечити належний рівень підготовки кадрів та розвиток комунікаційних платформ для обміну досвідом і координації дій. Залучення громадян до процесу ухвалення рішень сприятиме підвищенню довіри до влади та забезпечить прозорість реалізації проєктів.

Міжгалузева співпраця й надалі залишатиметься критично важливим елементом державного управління в майбутньому. Застосовуючи більш системний, стратегічний та інклюзивний підхід до міжгалузевої співпраці, уряди можуть покращити якість державних послуг, сприяти сталому розвитку та вирішувати складні виклики, що постають перед суспільством.

Ключові слова: публічне управління, міжсекторальна взаємодія, управлінські рішення, співпраця.

Постановка проблеми. У сучасних умовах суспільно-економічних трансформацій та глобалізації публічне управління стикається з новими викликами, що вимагають новітніх підходів до прийняття управлінських рішень. Одним із таких підходів є міжсекторальна взаємодія, що передбачає активну співпрацю між державним, приватним та громадським секторами з метою реалізації суспільно важливих проєктів та ініціатив. Міжсекторальна взаємодія є важливим інструментом підвищення ефективності рішень у сфері публічного управлін-

ня, оскільки вона сприяє об'єднанню ресурсів, знань та досвіду різних секторів – державного, приватного та громадського. Така співпраця дозволяє оптимізувати використання фінансових, людських та інформаційних ресурсів, що підвищує результативність реалізації управлінських рішень.

Залучення приватного сектору дозволяє використовувати інноваційні технології та бізнес-підходи, що сприяє модернізації державного управління та покращує якість надання публічних послуг. Водночас активна участь гро-

мадянського суспільства сприяє забезпеченню прозорості та підзвітності, що зміцнює довіру до державних інституцій. Крім того, міжсекторальна взаємодія сприяє кращому розумінню потреб та інтересів різних груп населення, що дозволяє розробляти більш комплексні та гнучкі управлінські рішення. Це особливо важливо у контексті реалізації соціально орієнтованих проєктів, де ефективність залежить від взаємодії різних учасників процесу. Також міжсекторальне партнерство сприяє зменшенню ризиків, оскільки завдяки спільному аналізу та обговоренню проблем вдається виявити слабкі сторони проєктів на ранніх етапах та оперативно реагувати на виклики. Це дозволяє мінімізувати витрати та уникнути помилок у процесі реалізації управлінських рішень.

Отже, міжсекторальна взаємодія забезпечує комплексний та скоординований підхід до вирішення соціально-економічних проблем, підвищуючи ефективність державного управління та сприяючи формуванню стійких партнерств між різними учасниками процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика міжсекторальної взаємодії як інструменту підвищення ефективності рішень у сфері публічного управління активно досліджувалася як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Серед зарубіжних учених варто відзначити таких дослідників, як Е. Острем, М. Мур, Д. Бойлінг, Д. Осборн, Б. Гідденс. У роботах цих науковців досліджено проблеми колективної дії та управління спільними ресурсами, акцентовано увагу на співпраці між державними та недержавними активами, на співпраці держави з бізнесом, розглянуто питання соціального партнерства та міжсекторальної взаємодії у контексті сучасного управління. Серед українських науковців звертаємо увагу на дослідження Н. Мельник, О. Гриценка, О. Петренко, які висвітлили механізми державно-приватного партнерства та міжсекторальної взаємодії, проаналізували особливості міжсекторальної співпраці в умовах децентралізації, опрацювали питання ефективного управління публічними проєктами з використанням міжсекторальної взаємодії.

Ці дослідники внесли вагомий вклад у розвиток теорії та практики міжсекторальної взаємодії, зосереджуючись на підвищенні ефективності управлінських рішень та формуванні нових моделей співпраці між державним, приватним та громадським секторами. Проте, міжсекторальна взаємодія стає ключовим інструментом забезпечення ефективності управління завдяки

об'єднанню ресурсів, знань та досвіду різних сторін, тому важливим питанням є висвітлення стратегій її реалізації.

Мета статті. Висвітлити переваги, проблеми та шляхи вдосконалення міжсекторальної взаємодії у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Міжсекторальна взаємодія у публічному управлінні передбачає співпрацю між різними соціальними та державними органами, бізнесом та громадянським суспільством. Її основна мета полягає у досягненні спільних цілей через об'єднання зусиль та координацію дій. Такий підхід дозволяє залучати додаткові ресурси, інновації та експертні знання, що підвищує якість управлінських рішень та їхню результативність.

Міжсекторальна взаємодія як один із важливих інструментів підвищення ефективності рішень у сфері публічного управління стикається з низкою проблем, які знижують її результативність та ефективність. Основною проблемою є недостатня координація між державним, приватним та громадським секторами, що призводить до дублювання зусиль, неузгодженості дій та витрат ресурсів. Це зумовлено як відсутністю єдиних стандартів взаємодії, так і браком комунікації між учасниками процесу [6; 10].

Ще однією проблемою є низький рівень довіри між секторами. Державні органи часто сприймають приватний та громадський сектори як конкуренцію або загрозу, що ускладнює налагодження партнерських відносин. У свою чергу, приватні компанії та громадські організації нерідко скептично ставляться до прозорості та чесності з боку держави, що породжує відчуженість та відсутність мотивації до співпраці [5].

Крім того, брак кваліфікованих фахівців, здатних організовувати та управляти міжсекторальною співпрацею, є серйозним викликом. Відсутність навчання з питань міжсекторальної взаємодії призводить до того, що управлінці не володіють інструментами та методиками, необхідними для успішного налагодження партнерств.

Фінансові питання також створюють значні перешкоди. Недостатнє фінансування проєктів або відсутність прозорих механізмів розподілу коштів породжує ризики корупції та неефективного використання ресурсів. До того ж, кожен сектор може мати власні фінансові пріоритети та цілі, що ускладнює досягнення компромісу.

Ще одним викликом є нормативно-правова невизначеність, коли відсутність чітких регламентів та правових норм ускладнює формування міжсекторальних партнерств. Це призводить

до правових колізій та обмежує можливість узгодженої діяльності між секторами.

Таким чином, проблематика міжсекторальної взаємодії у публічному управлінні полягає у відсутності чіткої нормативної бази, браку кваліфікованих кадрів, недостатній координації дій та низькому рівні довіри між секторами. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, включаючи вдосконалення законодавства, розвиток компетентностей управлінців та формування культури партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством [1; 9].

Міжгалузева співпраця в державному управлінні є критично важливим елементом ефективного управління, особливо в контексті динамічних суспільних змін і складних викликів. Він передбачає спільні зусилля між державними органами, бізнес-середовищем, інститутами громадянського суспільства та окремими особами для досягнення спільних цілей. Цей підхід використовує сильні сторони та ресурси кожного сектора, сприяючи інноваціям і покращуючи загальну ефективність державного управління.

Державно-приватне партнерство є ключовим механізмом міжгалузевої співпраці. Воно передбачає спільну реалізацію державою та приватним сектором проєктів у різних сферах, включаючи інфраструктуру, охорону здоров'я та освіту, для сприяння економічному розвитку. Державно-приватне партнерство є центральним інструментом для сприяння міжсекторальному співробітництву, що дозволяє спільно впроваджувати проєкти, які використовують ресурси та досвід як державного, так і приватного секторів. Ці партнерства можуть приймати різні форми, включаючи концесії, спільні підприємства та угоди про будівництво-експлуатацію-передачу [2].

Успішна реалізація державно-приватного партнерства вимагає чіткого розуміння основних концепцій і визначень. Ці партнерства спрямовані на об'єднання ресурсів для задоволення соціальних та економічних потреб у регіоні. Інститути громадянського суспільства відіграють вирішальну роль у міжгалузевій співпраці, забезпечуючи участь громадян і представляючи різноманітні інтереси. Їхня участь допомагає підвищити якість державних послуг і сприяє прозорості та підзвітності врядування. Взаємодія органів влади та громадянського суспільства є передумовою демократизації та ефективного державного управління. Соціальна відповідальність формує вирішальну основу для ефективної міжгалузевої співпраці.

Це передбачає відповідальність усіх учасників регіонального розвитку за свої дії та врахування потреб майбутніх поколінь. Соціальна відповідальність у широкому розумінні охоплює ефективне управління територією, включаючи економічні, політичні, соціальні, безпекові, культурні та екологічні заходи, спрямовані на підвищення та підтримку рівня життя населення. Вивчення передового міжнародного досвіду міжсекторального співробітництва може допомогти підвищити ефективність цього партнерства в Україні. Це включає вивчення успішних моделей, регулювання обміну даними та комунікаційних стратегій інших країн [3; 4].

Міжсекторальна співпраця може значно підвищити ефективність та інноваційність державного управління шляхом поєднання ресурсів, досвіду та перспектив різних секторів. Такий спільний підхід дозволяє розробляти більш ефективні рішення складних проблем і сприяє впровадженню нових технологій і практик. Інтегруючи зусилля державного, приватного та громадянського секторів, можна комплексно та скоординовано вирішувати екологічні, соціальні та економічні виклики.

Міжсекторальне партнерство є особливо цінним у вирішенні складних соціальних питань, таких як надання послуг для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Самих зусиль уряду часто недостатньо для вирішення проблем, з якими стикаються ВПО, тому потрібна спільна відповідь усіх верств суспільства. Створення мереж регіональних центрів із залученням співпраці між громадським та неурядовим секторами може допомогти задовольнити такі нагальні потреби ВПО, як житло, пошук роботи та доступ до послуг соціальної інфраструктури [7].

На ефективність партнерства може вплинути функціонування неформальних інститутів [8]. Ці неписані правила та норми можуть впливати на поведінку акторів і результати спільних ініціатив. Залучення коштів через партнерство вимагає пропорційного збільшення фінансування та нової системи управління ризиками з урахуванням національних звичаїв, традицій, особливостей економічної та організаційної культури ділових партнерів. Створення механізмів обміну даними між державним і приватним секторами має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень і ефективної реалізації політики. Це передбачає класифікацію даних за походженням і характером, а також встановлення чітких правил і обов'язків щодо управління даними та безпеки. Ефективні комунікаційні стратегії є важливими для сприяння

порозумінню та співпраці між різними секторами. Ці стратегії допомагають визначити напрямки діяльності та трансформувати основні ідеї в ключові повідомлення для кожної цільової аудиторії. На рисунку представлено приклади міжсекторального партнерства.

Застосування міжсекторальної взаємодії у публічному управлінні забезпечує низку переваг. По-перше, це підвищення ефективності управлінських рішень через оптимальне використання ресурсів та уникнення дублювання зусиль. По-друге, міжсекторальна співпраця сприяє прозорості та підзвітності, оскільки кожен учасник процесу має можливість контролювати та оцінювати виконання проєктів. По-третє, залучення громадянського суспільства дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп, що сприяє формуванню соціальної довіри та підтримки реалізованих ініціатив.

Незважаючи на очевидні переваги, міжсекторальна взаємодія має низку проблем та викликів. Основними з них є брак координації між учасниками процесу, недостатній рівень довіри між державою та бізнесом, а також права неврегульованість партнерських відносин. Крім того, відсутність підготовлених фахівців та фінансових ресурсів ускладнює впровадження спільних проєктів. Низька культура міжсекторальної співпраці також виступає перешкодою для досягнення синергетичного ефекту.

Для успішного впровадження міжсекторальної взаємодії необхідно створити належну нормативно-правову базу, яка регулюватиме процеси співпраці між секторами. Важливо також забезпечити належний рівень підготовки кадрів

та розвиток комунікаційних платформ для обміну досвідом і координації дій. Залучення громадян до процесу ухвалення рішень сприятиме підвищенню довіри до влади та забезпечить прозорість реалізації проєктів.

Висновки і пропозиції. Міжсекторальна взаємодія є ефективним інструментом підвищення якості публічного управління, що сприяє модернізації державного сектору та забезпечує ефективність управлінських рішень. Для досягнення позитивних результатів необхідно формувати сприятливі умови для співпраці, розвивати інституційний потенціал та впроваджувати сучасні методи комунікації. Завдяки цьому публічне управління стане більш гнучким, прозорим та орієнтованим на потреби громадян. Міжгалузеве співробітництво в державному управлінні є багатограним та динамічним процесом, який потребує активної участі органів державної влади, бізнес-середовища, інститутів громадянського суспільства та окремих громадян. Використовуючи сильні сторони та ресурси кожного сектора, можна досягти спільних цілей, сприяти сталому розвитку та покращити загальну ефективність управління. Хоча виклики та обмеження існують, більш систематичний, стратегічний та інклюзивний підхід до міжсекторального співробітництва може допомогти розкрити його повний потенціал і створити більш заможне та справедливе суспільство.

Міжгалузєва співпраця й надалі залишатиметься критично важливим елементом державного управління в майбутньому. Оскільки суспільства стають більш складними та взаємопов'язаними, потреба у співпраці між різними сек-

Сектор освіти

В освітньому секторі співпраця між сторонами державного управління та громадськістю має вирішальне значення для безперервної освіти вчителів. Це і законодавча дослідницька діяльність, і підвищення кваліфікації державних службовців, і створення ІТ-продуктів для підтримки вчителів та керівників

Соціальні послуги для ВПО

Створення регіональних центрів для ВПО із залученням співпраці громадського та неурядового секторів свідчить про ефективність міжсекторального партнерства у вирішенні соціальних проблем. Ці центри надають основні послуги, такі як допомога з житлом, працевлаштування та доступ до соціальної інфраструктури

Енергетичний сектор

В енергетичному секторі співпраця між науковими установами, державними установами, урядом і бізнесом може сприяти вирощуванню енергетичних культур і виробництву біопалива. Це передбачає міжгалузєву інтеграцію на місцевому рівні для забезпечення координації та комунікації між наукою, громадськістю, владою та бізнесом

Рис. 1. Приклади міжсекторального партнерства

торами лише зростатиме. Застосовуючи більш системний, стратегічний та інклюзивний підхід до міжгалузевої співпраці, уряди можуть покращити якість державних послуг, сприяти сталому розвитку та вирішувати складні виклики, що постають перед суспільством. Формування комунікативної взаємодії органів влади та громадянського суспільства є передумовою демократизації та ефективного державного управління

Список використаної літератури:

1. Гречко Т.К., Лісовський С.А., Романюк С.А., Руденко Л.Г. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку : [навч. посіб.]. Херсон : Гринь Д.С., 2015. 264 с.
2. Дмитренко Р. Державно-приватне партнерство як форма реалізації державної політики розвитку аграрного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2024. № 3(71). С. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2024.3.3>.
3. Державно-громадянське партнерство (2025). URL: <https://sites.google.com/view/liliyazinoveeva/що-таке-державно-громадянське-партнерство>.
4. Мануїлова К.В., Піроженко Н.В., Чістякова І.М. Європейські стратегії міжсекторної взаємодії через проектний підхід у публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 187-192. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.187-192>
5. Мельник Л.А. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства: основні поняття, проблеми та стратегічні напрями. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1395> 01.08.2022.
6. Міжсекторальна співпраця. Креативна Європа Україна. URL: <https://creativeeurope.in.ua/programs/categories/4>.
7. Назарчук О.М. Роль політичних еліт у забезпеченні стабільності міжсекторальної взаємодії в Україні. *Український політико-правовий дискурс*. 2024. № 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14505147>.
8. Сидоренко Н.С. Особливості громадського контролю у сфері публічної служби в умовах її реформування в Україні. *Ефективність державного управління*. 2016. № 49. С.234-240
9. Червак-Смерічко О.Ю. Міжсекторне партнерство: контент-аналіз стратегій розвитку територіальних громад та стратегій розвитку регіонів України. *Ефективна економіка: електронний журнал. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет*. Київ: Вид-во ТОВ «ДСК-Центр», 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.55>.
10. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Expert*. 2021. С.237-248. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)).

Olshanskyi O.V. Intersectoral interaction as one of the important tools for increasing the effectiveness of decisions in the field of public administration

The article is devoted to highlighting the problem of intersectoral cooperation as one of the important tools for improving the efficiency of decisions in the field of public administration. The use of intersectoral cooperation in public administration provides a number of advantages. First, it increases the effectiveness of management decisions through the optimal use of resources and the avoidance of duplication of efforts. Secondly, intersectoral cooperation promotes transparency and accountability, as each participant in the process has the opportunity to monitor and evaluate project implementation. Third, the involvement of civil society allows for the interests of different social groups to be taken into account, which helps build social trust and support for the initiatives implemented.

Despite the obvious advantages, cross-sectoral cooperation has a number of problems and challenges. The main ones are the lack of coordination between the process participants, the insufficient level of trust between the state and business, and the legal unregulated nature of partnerships. In addition, the lack of trained professionals and financial resources makes it difficult to implement joint projects. The low culture of cross-sectoral cooperation is also an obstacle to achieving synergies.

For successful implementation of intersectoral cooperation, it is necessary to create an appropriate legal framework that will regulate the processes of cooperation between sectors. It is also important to ensure an adequate level of training and the development of communication platforms for the exchange of experience and coordination of actions. Involving citizens in the decision-making process will help increase trust in the government and ensure transparency in project implementation.

Cross-sectoral cooperation will continue to be a critical element of public administration in the future. By adopting a more systematic, strategic, and inclusive approach to cross-sectoral cooperation, governments can improve the quality of public services, promote sustainable development, and address the complex challenges facing society.

Key words: public administration, inter-sectoral interaction, management decisions, cooperation.