

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Механізми співпраці держави, територіальної громади та
неурядових організацій»**

**Здобувачки 4 курсу АПУАз групи
Освітньої програми:
Публічне управління та адміністрування
Спеціальності:
281 Публічне управління та адміністрування
Галузі знань:
28 Публічне управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти бакалавра
Шишлевської Анни Олександрівни**

Використання чужих ідей,
результатів і текстів мають
посилання на відповідне джерело

Науковий керівник:
кандидат наук з державного управління, доцент
Назаренко Марина Олександрівна

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка:ECTS _____

Голова Екзаменаційної комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Шишлевська А. О. Механізми співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій 281 Публічне управління та адміністрування. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2026 р.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії держави, територіальних громад та неурядових організацій у системі публічного управління.

Предмет дослідження - механізми, інструменти та форми співпраці органів державної влади, органів місцевого самоврядування та неурядових організацій.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, нормативно-правові та практичні засади співпраці держави, територіальних громад і неурядових організацій у системі публічного управління. Розкрито сутність міжсекторної взаємодії, визначено її принципи, форми та моделі реалізації в умовах розвитку громадянського суспільства.

Проаналізовано чинне нормативно-правове забезпечення партнерства органів державної влади, місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, а також досліджено інституційні й фінансово-економічні механізми реалізації спільних ініціатив в Україні. Проведено аналіз практичних кейсів співпраці на державному та місцевому рівнях, визначено ключові проблеми та бар'єри ефективної взаємодії секторів.

Обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів співпраці, зокрема через розвиток інструментів участі громадськості, цифровізацію взаємодії, посилення ресурсного забезпечення та удосконалення нормативної бази. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності міжсекторного партнерства в Україні.

Ключові слова: міжсекторна взаємодія, публічне управління, територіальні громади, неурядові організації, громадянське суспільство, партнерство, механізми співпраці.

ANNOTATION

Shyshlevska A.O. Mechanisms of Cooperation between the State, Territorial Communities and Non-Governmental Organizations 281 Public Management and Administration. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, 2026.

The subject of the study is the process of interaction between the state, local communities, and non-governmental organizations within the public administration system.

The subject of the study is the mechanisms, instruments, and forms of cooperation between state authorities, local self-government bodies, and non-governmental organizations.

The purpose of the study is to provide a theoretical rationale and develop practical recommendations for improving the mechanisms of cooperation between the state, local communities, and non-governmental organizations.

The qualification thesis examines theoretical, legal and practical foundations of cooperation between the state, territorial communities and non-governmental organizations within the public administration system. The essence of cross-sectoral interaction is revealed, and its principles, forms and models in the context of civil society development are defined.

The current legal framework regulating partnership between public authorities, local self-government bodies and civil society institutions is analyzed. Institutional, financial and economic mechanisms for implementing joint initiatives in Ukraine are studied. Practical cases of cooperation at national and local levels are reviewed, and key problems and barriers to effective interaction are identified.

The study substantiates priority areas for improving cooperation mechanisms, including the development of public participation tools, digitalization of interaction processes, strengthening of resource support and improvement of the regulatory framework. Practical recommendations aimed at increasing the effectiveness of cross-sectoral partnership in Ukraine are proposed.

Keywords: cross-sectoral interaction, public administration, territorial communities, non-governmental organizations, civil society, partnership, cooperation mechanisms.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ, ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	8
1.1. Понятійно-категоріальний апарат та концептуальні підходи до дослідження міжсекторної взаємодії	8
1.2. Структурно-функціональні характеристики механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій.....	13
1.3. Нормативно-правова база та організаційні інструменти забезпечення партнерства суб'єктів публічного управління.	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ, ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ.....	25
2.1. Сучасний стан та інституційні засади взаємодії органів влади, територіальних громад та неурядових організацій в Україні.	25
2.2. Фінансово-економічні інструменти та механізми підтримки спільних міжсекторальних ініціатив.	32
2.3. Практичний досвід та бар'єри ефективної співпраці секторів на державному й місцевому рівнях.....	36
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ, ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	44
3.1. Розвиток цифрових та партисипативних інструментів участі громадськості в публічному управлінні.	44
3.2. Удосконалення нормативно-правового та ресурсного забезпечення міжсекторного партнерства.	62
3.3. Прогноз результативності запропонованих заходів.....	71
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в системі публічного управління України. В умовах децентралізації влади, посилення ролі місцевого самоврядування та активного розвитку громадянського суспільства особливого значення набуває налагодження ефективної співпраці між державою, територіальними громадами та неурядовими організаціями. Саме міжсекторна взаємодія сьогодні виступає важливим інструментом вирішення соціально-економічних проблем, забезпечення сталого розвитку територій, підвищення якості управлінських рішень і рівня довіри громадян до влади.

Практика функціонування публічної влади засвідчує, що залучення інститутів громадянського суспільства та ресурсного потенціалу територіальних громад сприяє більш ефективному використанню бюджетних коштів, підвищенню прозорості управління, розвитку соціальних послуг і реалізації суспільно значущих проєктів. Водночас існує низка проблем, пов'язаних із недосконалістю нормативно-правового забезпечення, обмеженістю фінансових ресурсів, недостатнім рівнем інституційної спроможності партнерів та відсутністю дієвих механізмів координації спільної діяльності. Це обумовлює необхідність комплексного наукового дослідження механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій.

Теоретичні та практичні аспекти взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі публічного управління, регіонального розвитку та місцевого самоврядування. Разом із тим питання формування цілісної системи механізмів співпраці у тристоронньому форматі потребує подальшого наукового обґрунтування, особливо в умовах сучасних викликів і післявоєнного відновлення громад, що і зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії держави, територіальних громад та неурядових організацій у системі публічного управління.

Предметом дослідження виступають механізми, інструменти та форми співпраці органів державної влади, органів місцевого самоврядування та неурядових організацій.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій. Досягнення поставленої мети передбачило вирішення комплексу взаємопов'язаних наукових завдань, пов'язаних із уточненням сутності міжсекторної взаємодії, аналізом нормативно-правового забезпечення партнерства, дослідженням інституційних і фінансово-економічних інструментів співпраці, виявленням проблем її реалізації та обґрунтуванням напрямів удосконалення.

Для досягнення мети визначені такі *завдання*:

1. Дослідити категоріально-понятійний апарат та концептуальні підходи до дослідження міжсекторної взаємодії.
2. Розглянути структурно-функціональні характеристики механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій.
3. Проаналізувати нормативно-правову базу та організаційні інструменти забезпечення партнерства суб'єктів публічного управління.
4. Ознайомитись із сучасним станом та інституційними засадами взаємодії органів влади, територіальних громад та неурядових організацій в Україні.
5. Проаналізувати фінансово-економічні інструменти та механізми підтримки спільних міжсекторальних ініціатив.
6. Дослідити практичний досвід та бар'єри ефективної співпраці секторів на державному й місцевому рівнях.
7. Обґрунтувати важливість розвитку цифрових та партисипативних інструментів участі громадськості в публічному управлінні.

8. Надати рекомендації щодо удосконалення нормативно-правового та ресурсного забезпечення міжсекторного партнерства.
9. Надати прогноз результативності запропонованих заходів.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. У процесі роботи використано методи аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних підходів, системний метод для дослідження структури механізмів взаємодії, порівняльний підхід при вивченні зарубіжного досвіду, інституційний аналіз для оцінки організаційного забезпечення співпраці, а також статистичні та аналітичні методи для узагальнення практики реалізації партнерських ініціатив.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади, органами місцевого самоврядування та неурядовими організаціями під час розроблення та реалізації спільних програм і проєктів розвитку територіальних громад, а також у діяльності закладів вищої освіти при викладанні дисциплін управлінського спрямування.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи – 78 сторінок. Загальний обсяг роботи – 84 сторінки. Основний зміст роботи послідовно розкриває теоретичні засади співпраці, аналізує сучасний стан механізмів взаємодії в Україні та обґрунтовує напрями їх удосконалення. Список використаних джерел містить 40 найменувань. У роботі вміщено 13 таблиць та 1 діаграма.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ, ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат та концептуальні підходи до дослідження міжсекторної взаємодії

Метою даного підрозділу є розкриття сутності основних понять і теоретичних підходів до дослідження міжсекторної взаємодії між державою, територіальними громадами та неурядовими організаціями. Для досягнення поставленої мети необхідно уточнити зміст базових категорій, проаналізувати наукові підходи до визначення партнерства секторів, а також визначити роль і значення кожного суб'єкта у системі публічного управління та співпраці.

Сучасний етап розвитку системи публічного управління характеризується переходом від адміністративно-командних підходів до моделей партнерської взаємодії, що передбачають активне залучення інститутів громадянського суспільства та територіальних громад до процесів вироблення і реалізації управлінських рішень. Така трансформація зумовлена необхідністю підвищення ефективності державної політики, забезпечення її відкритості та орієнтації на потреби громадян. У цих умовах особливого значення набуває міжсекторна взаємодія як системне явище, що інтегрує ресурси, компетенції та інтереси різних суспільних секторів.

Міжсекторна взаємодія розглядається як цілеспрямований процес співпраці органів державної влади, органів місцевого самоврядування та неурядових організацій, спрямований на вирішення суспільно значущих завдань, надання публічних послуг і забезпечення сталого розвитку територій. Її зміст полягає у поєднанні управлінського потенціалу держави, самоврядних можливостей громад та соціальної ініціативності громадського сектору, що у сукупності формує нову якість публічного управління [1].

Теоретичні підходи до розуміння міжсекторної взаємодії формувалися під впливом концепцій «good governance», мережевого управління та партнерської демократії. У межах цих підходів держава перестає бути єдиним суб'єктом управлінського впливу, натомість виступає координатором і фасилітатором суспільних процесів. Взаємодія з громадськістю та територіальними спільнотами стає не додатковою, а базовою функцією публічної влади.

Сутність міжсекторної взаємодії проявляється у формуванні стійких горизонтальних і вертикальних зв'язків між суб'єктами управління, що ґрунтуються на принципах довіри, взаємної відповідальності, прозорості та ресурсної взаємодоповнюваності. Така взаємодія забезпечує синергійний ефект, за якого спільні результати перевищують суму окремих зусиль кожного із секторів [12].

Зміст міжсекторної взаємодії доцільно розглядати через функціональний, інституційний та процесний виміри. У функціональному вимірі вона охоплює спільне планування розвитку територій, реалізацію соціальних програм, надання адміністративних і соціальних послуг, громадський контроль та експертну участь у формуванні політик. Інституційний вимір передбачає створення консультативно-дорадчих органів, громадських рад, координаційних платформ, спільних робочих груп.

Процесний вимір міжсекторної взаємодії відображає послідовність управлінських дій, що включає ініціювання співпраці, визначення спільних цілей, розподіл повноважень, ресурсне забезпечення, реалізацію заходів та оцінювання результатів. Важливою характеристикою цього процесу є його циклічність і адаптивність до змін зовнішнього середовища [34].

У науковій літературі міжсекторну взаємодію часто ототожнюють із соціальним партнерством, однак ці поняття не є тотожними. Соціальне партнерство переважно охоплює сферу соціально-трудова відносин, тоді як міжсекторна взаємодія має ширший управлінський і суспільний зміст. Вона

включає стратегічне планування розвитку, управління проектами, кризове реагування, гуманітарну діяльність та відновлення територій.

Особливої актуальності міжсекторна взаємодія набула в умовах децентралізації, коли територіальні громади отримали розширені повноваження та ресурси. Це зумовило необхідність формування нових механізмів співпраці з державними інституціями та громадськими організаціями задля ефективного використання місцевого потенціалу та залучення зовнішньої підтримки [13].

Важливою складовою змісту міжсекторної взаємодії є ресурсна інтеграція. Держава забезпечує нормативно-правову базу та фінансові інструменти, громади надають інфраструктурні й організаційні можливості, а неурядові організації виступають носіями інновацій, соціальних технологій і комунікаційних практик.

Об'єднання цих ресурсів дозволяє досягати більш комплексних і сталих результатів.

Не менш значущим є комунікаційний аспект взаємодії, що охоплює громадські консультації, публічні обговорення, електронну демократію, партисипативне бюджетування та інші інструменти участі. Саме через комунікаційні механізми забезпечується зворотний зв'язок між владою і суспільством, формується довіра та легітимність управлінських рішень [15].

Міжсекторна взаємодія в системі публічного управління постає як багатовимірне соціально-управлінське явище, що поєднує інституційні, функціональні та ресурсні компоненти співпраці держави, територіальних громад і неурядових організацій. Її розвиток є необхідною умовою демократизації управління, підвищення ефективності публічної політики та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Подальший розвиток міжсекторної взаємодії безпосередньо пов'язаний із трансформацією ролі держави у суспільстві. Якщо раніше держава виступала домінуючим суб'єктом управління, що одноосібно формував і реалізовував політику, то сьогодні вона дедалі більше виконує функції

модератора, координатора та партнера. Такий підхід передбачає делегування частини управлінських функцій на місцевий рівень та передачу окремих соціальних послуг інститутам громадянського суспільства, що сприяє підвищенню їх якості та доступності.

Водночас міжсекторна взаємодія не означає послаблення державного впливу. Навпаки, вона потребує посилення стратегічної спроможності держави, її здатності формувати правила гри, забезпечувати баланс інтересів і здійснювати моніторинг результатів спільної діяльності. Саме держава визначає інституційні рамки партнерства, створює правові механізми участі громадськості та гарантує прозорість взаємодії.

Важливою характеристикою змісту міжсекторної взаємодії є її багаторівневість. Вона реалізується на національному, регіональному та місцевому рівнях, кожен із яких має власну специфіку суб'єктного складу, повноважень і ресурсного забезпечення. На загальнодержавному рівні формуються стратегічні політики та програми, на регіональному забезпечується їх адаптація до територіальних особливостей, а на рівні громад відбувається безпосередня реалізація партнерських ініціатив.

Особливу роль у розвитку взаємодії відіграють територіальні громади як базовий рівень публічного управління. Саме на цьому рівні найповніше проявляється потреба у співпраці з громадськими організаціями, благодійними фондами, волонтерськими об'єднаннями та ініціативними групами населення. Така співпраця дозволяє оперативніше реагувати на локальні проблеми та залучати додаткові ресурси для їх вирішення [13].

Суттєвим елементом міжсекторної взаємодії є інституціоналізація партнерських відносин. Йдеться про створення сталих організаційних форм співпраці, закріплених у нормативних актах, угодах або меморандумах. Інституціоналізація забезпечує системність взаємодії, визначає процедури комунікації, відповідальність сторін і механізми фінансування спільної діяльності.

Крім формалізованих структур, важливу роль відіграють неформальні мережі взаємодії, що базуються на довірі, спільних цінностях і досвіді попередньої співпраці. Саме неформальні зв'язки часто стають каталізатором інноваційних соціальних проєктів, кризового реагування та гуманітарних ініціатив, особливо в умовах надзвичайних ситуацій або воєнних викликів [23].

Необхідно також відзначити, що міжсекторна взаємодія має стратегічний вимір, оскільки вона інтегрується у процеси довгострокового планування розвитку територій. Участь громадськості та неурядових організацій у розробленні стратегій розвитку громад, регіональних програм і планів відновлення забезпечує врахування інтересів різних соціальних груп і підвищує реалістичність управлінських рішень.

Стратегічне партнерство дозволяє поєднати державні пріоритети із потребами місцевого населення, а також узгодити донорські, інвестиційні та громадські ініціативи. У результаті формується інтегрована система управління розвитком, у якій кожен сектор виконує визначену, але взаємодоповнюючу роль [7].

Зміст міжсекторної взаємодії розкривається і через механізми спільної відповідальності за результати управління. Це означає, що держава, громади та неурядові організації не лише спільно реалізують проєкти, а й розділяють ризики, ресурси та відповідальність за досягнення суспільно значущих результатів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання публічних ресурсів і формує культуру партнерського врядування.

Отже, міжсекторна взаємодія у системі публічного управління є складним, багаторівневим і динамічним процесом, що охоплює інституційні, ресурсні, комунікаційні та стратегічні аспекти співпраці. Її розвиток визначає спроможність держави та суспільства спільно відповідати на сучасні виклики, забезпечувати відновлення територій і формувати основу для сталого демократичного розвитку.

1.2. Структурно-функціональні характеристики механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій.

Метою підрозділу є дослідження структурних та функціональних особливостей механізмів співпраці між державою, територіальними громадами та неурядовими організаціями. Для реалізації поставленої мети необхідно охарактеризувати основні елементи механізмів взаємодії, визначити функції суб'єктів партнерства та проаналізувати форми і напрями реалізації міжсекторної співпраці у системі публічного управління.

Ефективне партнерство держави та громадянського суспільства ґрунтується на низці принципів, які визначають характер та способи взаємодії між суб'єктами. Одним із ключових принципів є принцип рівноправності, який передбачає рівне право органів влади та неурядових організацій на участь у прийнятті рішень, обговоренні програм розвитку та контролі за реалізацією державних ініціатив. Рівноправність дозволяє уникнути монополізації процесу управління виключно державними інституціями і сприяє розвитку колективної відповідальності за результати [22].

Принцип партнерства передбачає спільну відповідальність учасників за досягнення цілей, визначених у програмах або проєктах. Він реалізується через укладення договорів, меморандумів, угод про співпрацю, а також через створення консультативно-дорадчих органів, де представники держави та НУО обговорюють стратегії та координують дії. Таке партнерство забезпечує стабільність взаємодії та формує основу для довгострокових спільних ініціатив [40].

Принцип прозорості передбачає відкритість усіх процесів, що стосуються взаємодії держави та громадських організацій. Він реалізується через публікацію інформації про фінансування, плани діяльності, результати виконання проєктів, проведення громадських слухань та консультацій. Прозорість сприяє підвищенню довіри населення до як держави, так і громадського сектору, а також зменшує ризик корупційних проявів [13].

Принцип субсидіарності визначає, що вирішення конкретних соціально значущих проблем має здійснюватися на найнижчому, найбільш наближеному до населення рівні. Це означає, що територіальні громади та НУО отримують можливість брати участь у реалізації завдань, що стосуються місцевих потреб, при цьому держава виконує координаційну, стратегічну та ресурсну функцію [5].

Форми партнерства між державою та громадянським суспільством різноманітні і залежать від цілей взаємодії, рівня компетенції суб'єктів та ресурсного забезпечення. Серед найпоширеніших форм можна виділити консультації, співробітництво в рамках спільних програм, делегування повноважень, координаційні платформи та мережеві організації. Консультаційна форма передбачає обговорення проектів нормативних актів, планів соціального розвитку та громадських програм до їх ухвалення, що дозволяє враховувати думку експертів та активних громадян [4].

Співробітництво в рамках спільних програм реалізується через участь НУО у розробці, впровадженні та моніторингу проектів у різних сферах: освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги, екологія та культура. Ця форма дозволяє інтегрувати експертний потенціал громадського сектору з ресурсами та управлінським досвідом державних органів [9].

Делегування повноважень передбачає передачу частини функцій держави на виконання НУО або органам місцевого самоврядування, що підвищує ефективність надання послуг та скорочує адміністративні витрати. Такий підхід поширений у країнах ЄС та скандинавських державах і є прикладом успішної міжсекторальної взаємодії [22].

Координаційні платформи та мережеві організації забезпечують об'єднання ресурсів, обмін інформацією, розробку спільних стратегій та проектів. Мережевий підхід дозволяє залучати різні за профілем організації до спільної діяльності, об'єднувати експертизу та ресурси для досягнення спільної мети.

Для кращого розуміння практичної реалізації партнерства доцільно розглянути приклади форм і моделей у конкретних сферах діяльності (див.табл. 1.1)

Таблиця 1.1. Основні форми партнерства держави і НУО в Україні

Форма партнерства	Сутність	Приклади реалізації	Рівень ефективності
Консультаційна	Обговорення проєктів нормативних актів, планів	Громадські слухання, електронні консультації	Середній
Спільні програми	Участь у розробці та реалізації проєктів	Програми освіти, охорони здоров'я	Високий
Делегування повноважень	Передача функцій НУО або місцевим органам	Надання соціальних послуг, управління культурними об'єктами	Високий
Координаційні платформи	Об'єднання ресурсів і експертів	Координаційні ради, мережі громадських організацій	Середній
Мережеві організації	Спільна діяльність кількох НУО	Альянси та консорціуми для реалізації проєктів	Високий

Таблицю сформовано автором на основі джерела [34]

Як бачимо в таблиці 1.1, консультаційна форма найбільш поширена на ранніх етапах прийняття рішень та планування соціальних програм. Вона дозволяє залучати широке коло експертів та громадських активістів без значних ресурсних затрат. Однак її ефективність обмежена через відсутність безпосереднього контролю за виконанням рішень, що зменшує вплив громадянського сектору на кінцевий результат [34].

Спільні програми демонструють високий рівень ефективності, оскільки об'єднують ресурси держави, місцевих громад та НУО для реалізації конкретних проєктів. Такі програми забезпечують системність дій, чітке визначення ролей і відповідальності, а також контроль результатів через регулярну звітність. Наприклад, у сфері освіти реалізація освітніх проєктів за участю НУО дозволяє впроваджувати інноваційні методики та технології, що підвищують якість навчального процесу [21].

Делегування повноважень є однією з найбільш результативних форм партнерства, оскільки дозволяє знизити адміністративне навантаження на

органи державної влади, водночас розширюючи можливості громад та НУО. Важливим аспектом цього підходу є чітке визначення меж відповідальності, критеріїв оцінки ефективності та механізмів контролю. Це забезпечує баланс між автономією організацій та досягненням суспільно значущих результатів [17].

У сучасній практиці публічного управління вибір форми партнерства між державою та громадським сектором залежить від специфіки сфери діяльності, цілей проєкту, ресурсного забезпечення та компетенцій учасників. Для прикладу, у сфері освіти та соціального захисту доцільно застосовувати спільні програми або делегування повноважень, що дозволяє оптимізувати надання послуг та інтегрувати експертний потенціал НУО. Консультаційна форма ефективна на етапі планування та розробки політик, коли потрібно врахувати думку громадськості без надання їй прямої відповідальності за реалізацію рішень. Координаційні платформи та мережеві організації застосовуються для інтеграції ресурсів кількох НУО та синхронізації їх дій. Нижче наведено приклади реалізації форм партнерства у різних сферах діяльності (див. табл. 1.2)

Таблиця 1.2. Приклади реалізації форм партнерства у різних сферах

Сфера діяльності	Форма партнерства	Конкретний приклад	Рівень ефективності
Освіта	Спільні програми	Проєкти з інклюзивної освіти за участю НУО	Високий
Соціальний захист	Делегування повноважень	Надання соціальних послуг місцевими НУО	Високий
Культура	Консультаційна	Обговорення програм розвитку місцевих культурних центрів	Середній
Охорона здоров'я	Координаційна платформа	Мережі громадських організацій для профілактики захворювань	Високий
Екологія	Мережева організація	Альянси для реалізації проєктів з охорони довкілля	Середній

Таблицю сформовано автором на основі джерела [23]

Аналіз таблиці 1.2 показує, що ефективність форм партнерства визначається специфікою сфери діяльності та характером завдань, що

вирішуються. Спільні програми та делегування повноважень демонструють високу результативність у соціально значущих сферах, де важлива комплексна взаємодія ресурсів та компетенцій. Консультаційна форма найбільш доречна для залучення громадськості на етапі планування та моніторингу, але без прямої відповідальності за виконання рішень. Координаційні та мережеві форми оптимальні для інтеграції кількох організацій і забезпечення комплексного підходу до реалізації масштабних проєктів [23].

У межах побудови ефективного партнерства між державою та громадянським суспільством особливе значення має вибір моделі взаємодії. Кожна модель визначає ступінь участі НУО у прийнятті рішень, рівень автономії та відповідальності, а також характер ресурсної взаємодії. Партнерські моделі передбачають повноцінне включення громадських організацій у вироблення політики, контрактні моделі формалізацію взаємовідносин через правові та фінансові угоди, моделі делегованих повноважень передачу частини функцій на виконання НУО, а мережева модель концентрується на координації дій кількох організацій. Вибір конкретної моделі залежить від характеру завдань, рівня компетенцій та ресурсного потенціалу учасників. Нижче наведено узагальнену характеристику основних моделей партнерства, що використовуються в публічному управлінні та громадському секторі (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Основні моделі партнерства держави та громадянського суспільства

Модель	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони	Приклади реалізації
Партнерська	Повна участь НУО у виробленні політики	Висока інтеграція, залучення експертів	Високі вимоги до компетенцій та ресурсів	Спільні проекти освіти та соціальної політики
Контрактна	Використання правових та фінансових угод	Чіткі правила, підзвітність	Обмежена гнучкість	Соціальні послуги за державним замовленням
Делегованих повноважень	Передача функцій НУО або місцевим органам	Підвищення ефективності надання послуг	Потребує належного контролю	Надання медичних та соціальних послуг
Мережева	Координація дій кількох НУО	Об'єднання ресурсів та експертизи	Високі вимоги до організаційної структури	Екологічні та культурні проекти

Таблицю сформовано автором

Аналіз таблиці 1.3 дозволяє зробити висновок, що кожна модель має свої сильні та слабкі сторони, і її застосування залежить від конкретних завдань і умов діяльності. Партнерська модель забезпечує максимальну інтеграцію та залучення експертів, однак потребує високих ресурсних та організаційних можливостей. Контрактна модель підвищує прозорість та підзвітність, проте обмежує гнучкість у процесі реалізації ініціатив. Модель делегованих повноважень ефективна у соціально важливих сферах, де потрібне швидке реагування та залучення локальних ресурсів. Мережева модель оптимальна для координації масштабних проєктів, де задіяно кілька організацій, що дозволяє ефективно об'єднувати ресурси та компетенції. Таким чином, адаптація цих моделей до українських реалій потребує врахування національної специфіки, законодавчої бази та рівня розвитку територіальних громад [33].

1.3. Нормативно-правова база та організаційні інструменти забезпечення партнерства суб'єктів публічного управління.

Метою підрозділу є аналіз нормативно-правових засад та організаційних інструментів, що забезпечують партнерство держави, територіальних громад та неурядових організацій. Для досягнення цієї мети необхідно дослідити чинну законодавчу базу у сфері міжсекторної взаємодії, визначити основні організаційні механізми співпраці та оцінити ефективність правового забезпечення партнерських відносин у системі публічного управління.

Нормативно-правове забезпечення співпраці органів державної влади, органів місцевого самоврядування та неурядових організацій виступає ключовою передумовою формування ефективної системи міжсекторної взаємодії. Саме правове регулювання визначає інституційні рамки партнерства, закріплює повноваження суб'єктів, встановлює процедури участі громадськості у прийнятті управлінських рішень та створює гарантії реалізації спільних ініціатив. Без належної нормативної бази взаємодія носить фрагментарний і ситуативний характер, що істотно знижує її результативність.

Правове поле співпраці формується на основі багаторівневої системи нормативних актів, до якої належать конституційні норми, закони України, підзаконні нормативно-правові акти, урядові постанови, відомчі накази, а також локальні акти органів місцевого самоврядування. Така багаторівневність забезпечує комплексне регулювання партнерських відносин і дозволяє адаптувати загальнодержавні підходи до специфіки окремих територіальних громад [38].

Конституційні засади взаємодії держави та громадянського суспільства закріплюють фундаментальні принципи народовладдя, участі громадян в управлінні державними справами, свободи об'єднання та місцевого самоврядування. Вони визначають право громадян створювати громадські об'єднання, брати участь у місцевих ініціативах, громадських слуханнях і консультаціях із владою, що формує правову основу діяльності неурядового сектору.

Подальша деталізація механізмів співпраці здійснюється на рівні спеціального законодавства, яке регламентує статус громадських об'єднань, благодійних організацій, органів самоорганізації населення, асоціацій органів місцевого самоврядування. Відповідні норми визначають порядок створення організацій, їх правосуб'єктність, можливості участі у формуванні політик та реалізації соціально значущих програм [31].

Важливе місце у нормативному забезпеченні взаємодії посідає законодавство про місцеве самоврядування, яке закріплює право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення, залучення громадськості до управління, створення консультативно-дорадчих органів та укладання угод про співпрацю з інститутами громадянського суспільства. Саме на цьому рівні формується практична база партнерства.

Суттєвим елементом правового регулювання є норми, що визначають механізми участі громадськості у виробленні державної політики. Йдеться про проведення публічних консультацій, громадських експертиз, електронних петицій, бюджетів участі, громадських слухань. Ці інструменти забезпечують відкритість влади та інституціоналізують участь неурядових організацій у процесах управління [4].

Фінансово-правові аспекти співпраці врегульовуються бюджетним і податковим законодавством, яке визначає можливості державного фінансування громадських ініціатив, надання грантів, субсидій, соціального замовлення, конкурсів проєктів. Наявність таких механізмів створює матеріальну основу партнерства та стимулює розвиток громадського сектору.

Окрему роль відіграє законодавство у сфері соціальних послуг, яке передбачає можливість делегування їх надання неурядовим організаціям. Це дозволяє залучати недержавних провайдерів до вирішення соціальних проблем, підвищувати якість сервісів і забезпечувати адресність допомоги населенню [24].

Нормативно-правове забезпечення співпраці включає також регулювання договірних форм взаємодії. Йдеться про меморандуми, угоди про

партнерство, договори про спільну діяльність, грантові контракти. Саме договірні механізми конкретизують права й обов'язки сторін, визначають ресурси, строки та очікувані результати співпраці.

Важливим напрямом розвитку правового поля стала інституціоналізація консультативно-дорадчих органів при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Громадські ради, експертні платформи, координаційні комітети забезпечують системний діалог між владою і громадськістю, сприяють врахуванню суспільної думки при ухваленні рішень [37].

Значний вплив на формування нормативної бази співпраці мають міжнародні стандарти та зобов'язання держави. Імплементация європейських принципів належного врядування, відкритості та участі громадськості стимулює гармонізацію національного законодавства із міжнародними практиками.

Європейський вектор розвитку зумовив запровадження механізмів прозорості, антикорупційних процедур, відкритих даних, електронного урядування, що розширює можливості неурядових організацій у сфері громадського контролю та моніторингу діяльності влади [30].

Разом із тим нормативно-правове забезпечення співпраці не позбавлене проблем. Серед них науковці виокремлюють фрагментарність законодавства, дублювання повноважень, відсутність чітких процедур фінансування громадських ініціатив, складність доступу НУО до бюджетних ресурсів.

Недосконалість правового регулювання часто призводить до формалізації партнерства, коли взаємодія обмежується консультаціями без реального впливу громадськості на управлінські рішення. Це знижує мотивацію неурядового сектору до співпраці та уповільнює розвиток міжсекторного партнерства [40].

Суттєвим викликом залишається і нерівномірність правозастосовної практики на місцевому рівні. У різних громадах механізми участі громадськості реалізуються з різною інтенсивністю, що зумовлено кадровою спроможністю, політичною волею та ресурсним потенціалом органів влади.

У контексті післякризового та післявоєнного відновлення територій нормативно-правове забезпечення співпраці набуває нового змісту. Воно орієнтується на розширення партнерств у сфері гуманітарної допомоги, відбудови інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб, розвитку ветеранських і соціальних програм [3].

Перспективним напрямом удосконалення правового регулювання є розвиток цифрових інструментів взаємодії, закріплення процедур електронних консультацій, онлайн-моніторингу проєктів, цифрової звітності громадських організацій. Це підвищує прозорість партнерства та спрощує доступ громадськості до управлінських процесів.

Нормативно-правове забезпечення співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування та неурядових організацій становить складну, багаторівневу систему правових норм, що регламентують інституційні, організаційні, фінансові та процедурні аспекти взаємодії. Його подальший розвиток є необхідною умовою інституційної спроможності міжсекторного партнерства, демократизації управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад [2].

Важливим напрямом розвитку співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій є інституціоналізація партнерських відносин, що передбачає їх нормативне закріплення, організаційне оформлення та ресурсне забезпечення. Інституціоналізація дозволяє перевести взаємодію із ситуативного рівня на системний, забезпечуючи сталість спільних ініціатив незалежно від політичних змін чи кадрових ротацій. У цьому контексті особливого значення набуває створення постійно діючих консультативно дорадчих органів, громадських рад, координаційних платформ, які виступають майданчиками для узгодження інтересів та вироблення спільних управлінських рішень.

Організаційне оформлення партнерства також передбачає визначення процедур комунікації, регламентів взаємодії, механізмів обміну інформацією та відповідальності сторін за виконання досягнутих домовленостей.

Формалізація цих процесів мінімізує ризики конфліктів, дублювання функцій та неефективного використання ресурсів. Водночас надмірна зарегульованість може знижувати гнучкість співпраці, тому важливим є баланс між формалізацією та автономією учасників партнерства [1].

Суттєвим елементом механізмів взаємодії є кадровий потенціал, оскільки ефективність партнерства значною мірою залежить від компетентності посадових осіб органів влади та представників громадського сектору. Професійна підготовка у сфері публічного управління, проектного менеджменту, комунікацій, стратегічного планування сприяє підвищенню якості спільних ініціатив. Водночас важливою є наявність навичок міжсекторальної взаємодії, що передбачають розуміння специфіки діяльності кожного партнера, готовність до компромісів та орієнтацію на досягнення суспільно значущих результатів.

Окремої уваги потребує ресурсне забезпечення співпраці. Йдеться не лише про фінансові ресурси, а й про матеріально технічну базу, інформаційні ресурси, експертний потенціал. Неурядові організації часто виступають носіями інноваційних підходів, аналітичних напрацювань, результатів соціологічних досліджень, що можуть бути використані органами влади під час формування політики. Територіальні громади, у свою чергу, забезпечують доступ до локальних ресурсів та безпосередній зв'язок із населенням, що підвищує адресність управлінських рішень [2].

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління дедалі більшого значення набувають електронні механізми взаємодії. Онлайн консультації, електронні петиції, цифрові платформи громадської участі, спільні інформаційні системи значно розширюють можливості залучення громадськості до управлінських процесів. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості співпраці, пришвидшує обмін інформацією та знижує транзакційні витрати взаємодії між суб'єктами партнерства.

Водночас впровадження цифрових інструментів потребує належного рівня цифрової грамотності учасників, захисту персональних даних та

кібербезпеки. Нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури в різних громадах може створювати додаткові бар'єри для повноцінної участі громадян та організацій у процесах співпраці. Тому поряд із розвитком електронних механізмів важливо зберігати традиційні офлайн формати взаємодії, що забезпечують інклюзивність партнерських процесів [23].

Не менш важливим є питання довіри як базової соціальної передумови ефективної співпраці. Рівень взаємної довіри між владою, громадою та неурядовим сектором безпосередньо впливає на готовність сторін до спільних дій, обміну ресурсами та відповідальності за результати. Формування довіри є тривалим процесом, що ґрунтується на прозорості діяльності, підзвітності, відкритості інформації та реальних результатах партнерських проєктів.

У цьому контексті важливу роль відіграє публічна звітність про результати співпраці, висвітлення успішних практик, проведення спільних публічних заходів. Такі інструменти не лише підвищують рівень поінформованості населення, а й формують позитивний імідж партнерства як ефективного механізму вирішення суспільних проблем [38].

Тобто, механізми співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій охоплюють інституційні, організаційні, кадрові, ресурсні, цифрові та соціально психологічні складові. Їх комплексне поєднання забезпечує системність партнерства, підвищує результативність управлінських рішень та сприяє сталому розвитку територій. Подальше вдосконалення цих механізмів пов'язане із розширенням участі громадянського суспільства, впровадженням інноваційних інструментів взаємодії та зміцненням нормативно правової бази партнерських відносин.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ, ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан та інституційні засади взаємодії органів влади, територіальних громад та неурядових організацій в Україні.

Метою підрозділу є аналіз сучасного стану та інституційних засад взаємодії органів державної влади, територіальних громад та неурядових організацій в Україні. Для реалізації поставленої мети необхідно оцінити рівень розвитку міжсекторної співпраці, визначити основні форми та напрями взаємодії на державному і місцевому рівнях, а також проаналізувати ефективність діяльності інституцій, що забезпечують партнерство секторів.

Розвиток територіальних громад та громадянського суспільства в Україні визначає рівень ефективності публічного управління та реалізації соціальних ініціатив. Після реформ децентралізації місцеві громади отримали значно ширші повноваження та контроль над бюджетними ресурсами, що дозволяє їм самостійно вирішувати важливі соціально-економічні питання. Проте, ступінь розвитку громад та їх активність у різних регіонах країни значно відрізняються, що впливає на рівень співпраці з державою та НУО [5].

Наявні дослідження свідчать, що найбільш активними у розвитку громадянського суспільства є центральні та західні області країни. Тут спостерігається велика кількість зареєстрованих НУО, високий рівень залученості населення у громадські ініціативи та розвиток волонтерських рухів. На противагу цьому, східні та південні регіони демонструють нижчі показники активності громад, що обумовлено економічними, соціально-політичними та інфраструктурними чинниками [11].

Демографічна структура населення також впливає на розвиток громадянського суспільства. Молодь та середній вік населення найбільш активно залучені до волонтерської та громадської діяльності, тоді як старші покоління проявляють меншу активність через обмеження фізичні,

інформаційні та культурні. Важливо враховувати, що на ефективність взаємодії між НУО та органами влади впливає не лише кількість громадських організацій, а й рівень їхньої організаційної спроможності, професійних компетенцій та ресурсної бази [31].

Для наочності стану розвитку територіальних громад за регіонами (див.табл.2.1)

Таблиця 2.1. Стан розвитку територіальних громад в Україні за регіонами

Регіон	Кількість НУО	Основні напрями діяльності	Частка населення, залученого до громадських ініціатив (%)
Київська область	120	Освіта, культура, соціальний захист	18
Львівська область	95	Освіта, екологія, культура	15
Одеська область	80	Соціальний захист, культура	12
Дніпропетровська область	70	Освіта, соціальний захист	10
Харківська область	60	Культура, екологія	8

Таблицю сформовано автором на основі джерел [7] [18]

Аналіз таблиці 2.1 показує, що найбільш розвиненими у фінансовому та організаційному плані є центральні та західні регіони, де створено ефективну інституційну базу для реалізації соціальних ініціатив. Східні та південні регіони відстають через обмежену ресурсну базу та меншу активність місцевого населення. Ці відмінності створюють неоднорідність у можливостях територіальних громад реалізовувати спільні проекти з державою та НУО [7].

Важливим аспектом розвитку громадянського суспільства є взаємодія між різними НУО та місцевими органами влади у рамках спільних проектів. У багатьох громадах створюються координаційні ради та платформи для обміну досвідом, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити ефективність реалізації ініціатив. Такий підхід стимулює прозорість управлінських процесів і дозволяє враховувати потреби населення на локальному рівні [12].

Не менш важливим є питання підготовки кадрів та підвищення професійної компетенції представників НУО. Спеціалізовані навчальні

програми, тренінги та обмін досвідом із зарубіжними партнерами дозволяють підвищити якість реалізації соціальних та культурних проєктів. Це також сприяє формуванню довгострокових стратегій розвитку громад, забезпечує ефективне планування бюджету та підвищує рівень довіри населення до діяльності громадських організацій [27].

Варто зазначити, що неоднорідність розвитку регіонів та диспропорції у фінансових можливостях громад створюють додаткові виклики для реалізації національних програм. У зв'язку з цим важливе впровадження гнучких механізмів підтримки, які враховують регіональні особливості та рівень організаційної спроможності місцевих НУО. Такий підхід дозволяє забезпечити більш рівномірний розвиток громад та підвищити ефективність взаємодії з державою [28].

Комплексний аналіз стану територіальних громад і активності НУО в Україні свідчить, що існує великий потенціал для розвитку міжсекторного партнерства, проте для його реалізації необхідне послідовне впровадження законодавчих, фінансових та організаційних механізмів. Досвід окремих активних регіонів може бути використаний як модель для масштабування ефективних практик на національному рівні.

Інституційні механізми взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та неурядових організацій є ключовою складовою формування ефективної системи публічного управління. Саме інституційна база визначає сталість партнерства, рівень залучення громадськості до прийняття управлінських рішень та ефективність реалізації спільних соціально значущих програм. В Україні за останні роки сформовано низку організаційних інструментів, які забезпечують комунікацію та координацію між секторами [15].

Важливу роль у цьому процесі відіграють консультативно-дорадчі органи, що створюються при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. До їх складу входять представники громадських об'єднань, благодійних фондів, експертного середовища та наукових установ. Основним

завданням таких структур є участь у розробці управлінських рішень, громадська експертиза проєктів нормативно-правових актів, а також моніторинг їх реалізації [17].

Суттєвим інструментом інституційної взаємодії виступають громадські ради. Вони забезпечують системний діалог між владою та громадськістю, сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів і дозволяють враховувати інтереси різних соціальних груп. Через громадські ради НУО мають можливість ініціювати розгляд актуальних питань, брати участь у стратегічному плануванні розвитку територій та контролювати використання бюджетних коштів [5].

Окреме місце займають координаційні платформи та міжсекторальні робочі групи, що створюються для реалізації конкретних програм і проєктів. Їх діяльність спрямована на об'єднання ресурсів держави, місцевого самоврядування та громадського сектору задля досягнення спільних цілей у соціальній, гуманітарній, освітній та екологічній сферах. Такий формат взаємодії дозволяє оперативно реагувати на виклики та забезпечує гнучкість управлінських рішень [11].

Важливим елементом інституційного механізму є участь НУО у процесі формування та реалізації державної політики. Це відбувається через механізми публічних консультацій, громадських слухань, електронних петицій та експертних обговорень. Залучення громадськості до цих процесів сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень та зміцнює довіру населення до органів влади [19].

Для систематизації основних інституційних механізмів взаємодії органів влади та НУО доцільно узагальнити їх (див.табл.2.2.)

Таблиця 2.2 Інституційні механізми взаємодії органів влади та неурядових організацій в Україні

Механізм взаємодії	Суб'єкти реалізації	Основні функції	Рівень застосування	Очікувані результати
Громадські ради	Органи виконавчої влади, НУО	Консультації експертиза, контроль	Національний, регіональний	Підвищення прозорості рішень
Консультативно-дорадчі органи	Міністерства, ОМС, експерти	Аналіз політик, рекомендації	Національний	Якість управлінських рішень
Робочі групи	ОМС, НУО, бізнес	Реалізація проєктів	Місцевий	Ефективність програм
Координаційні платформи	Держава, НУО, донори	Узгодження ресурсів	Національний	Синергія секторів
Публічні консультації	Органи влади, громадськість	Обговорення НПА	Усі рівні	Легітимність рішень
Громадські слухання	Місцева влада, громади	Обговорення розвитку територій	Місцевий	Участь населення
Е-петиції	Громадяни, органи влади	Ініціювання рішень	Усі рівні	Демократизація управління

Таблицю сформовано автором на основі джерел [24]

Аналіз таблиці 2.2. свідчить, що інституційні механізми взаємодії охоплюють як консультативні, так і практично-реалізаційні інструменти співпраці. Найбільш поширеними є громадські ради та публічні консультації, що забезпечують регулярний діалог між владою та громадськістю. Водночас робочі групи та координаційні платформи демонструють вищу ефективність у реалізації конкретних проєктів, оскільки орієнтовані на досягнення практичних результатів [24].

Слід підкреслити, що ефективність інституційної взаємодії значною мірою залежить від рівня організаційної спроможності НУО та відкритості органів влади до партнерства. У громадах, де створено постійно діючі консультативні структури, спостерігається вищий рівень реалізації соціальних програм, активніше залучення грантових ресурсів і більша довіра населення до управлінських інституцій [10].

Водночас існують проблеми функціонування інституційних механізмів. Серед них формальний характер діяльності окремих консультативних органів, низький рівень врахування рекомендацій громадськості, обмеженість

фінансових ресурсів і недостатня професійна підготовка представників НУО. Це знижує ефективність партнерства та потребує вдосконалення організаційних процедур взаємодії [16].

Окремої уваги потребує цифровізація інституційної співпраці. Запровадження електронних платформ для консультацій, онлайн-обговорень і моніторингу проєктів значно розширює можливості участі громадськості. Цифрові інструменти забезпечують відкритість даних, оперативність комунікації та зменшують бюрократичні бар'єри у взаємодії секторів [33].

Інституційні механізми взаємодії органів влади та неурядових організацій в Україні перебувають на етапі активного розвитку. Сформована організаційна база дозволяє реалізовувати спільні ініціативи, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду, цифрових трансформацій та зростання ролі громадянського суспільства у публічному управлінні.

Подальший розвиток інституційних механізмів взаємодії безпосередньо пов'язаний із процесами децентралізації влади, що суттєво розширили повноваження територіальних громад та підвищили їх відповідальність за соціально-економічний розвиток. У цих умовах неурядові організації дедалі частіше виступають не лише як партнери, а і як співвиконавці місцевих програм, провайдери соціальних послуг та експертні консультанти органів місцевого самоврядування [27].

Важливим інституційним інструментом стала практика укладення меморандумів про співпрацю між органами влади та НУО. Такі документи визначають напрями спільної діяльності, зобов'язання сторін, механізми координації та обміну інформацією. Наявність формалізованих домовленостей підвищує рівень відповідальності партнерів і забезпечує сталість взаємодії незалежно від кадрових змін у владних структурах чи громадських організаціях [22].

Суттєву роль у розвитку інституційної взаємодії відіграють ресурсні та комунікаційні центри підтримки громадянського суспільства. Вони

функціонують як платформи для навчання, обміну досвідом, підготовки проєктних заявок, проведення консультацій та налагодження партнерств. Через такі центри органи влади отримують можливість системно взаємодіяти з широким колом НУО, а громадські організації підвищувати власну інституційну спроможність [34].

Не менш важливим є інструмент делегування повноважень, коли органи державної влади або місцевого самоврядування передають частину функцій неурядовим організаціям на конкурсній основі. Найчастіше це стосується надання соціальних, реабілітаційних, освітніх та гуманітарних послуг. Така практика дозволяє підвищити якість послуг завдяки гнучкості та інноваційності громадського сектору, а також оптимізувати бюджетні витрати [18].

Інституційна взаємодія також проявляється у спільній участі в розробці стратегічних документів розвитку територій. Представники НУО долучаються до підготовки стратегій громад, планів відновлення, програм соціально-економічного розвитку, антикризових планів. Їх участь забезпечує врахування потреб різних соціальних груп, підвищує інклюзивність управлінських рішень і сприяє формуванню довгострокових партнерств [5].

Важливим напрямом є залучення неурядових організацій до моніторингу та оцінювання ефективності державної політики. Громадський сектор здійснює незалежний аудит програм, проводить соціологічні дослідження, аналізує рівень задоволеності населення якістю послуг. Результати такого моніторингу використовуються органами влади для коригування політик і підвищення результативності управлінських рішень [40].

Крім того, інституційні механізми співпраці посилюються через участь НУО у кризовому управлінні та реагуванні на надзвичайні ситуації. Особливо це проявляється в умовах воєнного стану, гуманітарних криз, масових переміщень населення. Громадські організації забезпечують оперативну

допомогу, логістику, соціальний супровід, психологічну підтримку, що значно підсилює спроможність держави та громад реагувати на виклики [4].

Отже, розширення інституційних форм взаємодії свідчить про поступову трансформацію моделі публічного управління від адміністративно-ієрархічної до партнерської. Формування сталих організаційних платформ співпраці, розвиток довірливих відносин, делегування функцій та спільне стратегічне планування створюють підґрунтя для підвищення ефективності управління та сталого розвитку територій.

2.2. Фінансово-економічні інструменти та механізми підтримки спільних міжсекторальних ініціатив.

Метою підрозділу є дослідження фінансово-економічних інструментів та механізмів підтримки спільних міжсекторальних ініціатив. Для досягнення поставленої мети необхідно проаналізувати джерела фінансування спільних проєктів, визначити роль державної та міжнародної підтримки у розвитку партнерства, а також оцінити ефективність використання фінансових інструментів у реалізації міжсекторних програм.

Фінансово-економічні інструменти є ключовим елементом забезпечення ефективної співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій. Саме фінансові механізми створюють матеріальну основу для реалізації спільних програм, соціальних проєктів, гуманітарних ініціатив і стратегій розвитку територій. У сучасних умовах фінансова взаємодія між секторами набуває системного характеру та розглядається як важлива складова публічного управління [40].

Зміцнення фінансової автономії територіальних громад у результаті децентралізаційної реформи значно розширило можливості для фінансування ініціатив громадянського суспільства. Органи місцевого самоврядування отримали право самостійно визначати пріоритети бюджетних витрат, формувати місцеві програми підтримки НУО та спрямовувати кошти на

розвиток партнерських проєктів. Це дозволило підвищити адресність фінансування та враховувати локальні потреби населення [18].

Одним із найпоширеніших фінансових інструментів є конкурсне фінансування проєктів неурядових організацій за рахунок державного або місцевого бюджету. Такий механізм передбачає проведення відкритих конкурсів, у межах яких НУО подають проєктні заявки, що оцінюються за критеріями соціальної значущості, ефективності, інноваційності та сталості результатів. Конкурсна модель сприяє прозорості розподілу коштів і стимулює підвищення якості проєктного менеджменту [15].

Важливим різновидом бюджетної підтримки є механізм соціального замовлення, який передбачає закупівлю державою або громадою соціальних послуг у неурядових організацій. У цьому випадку НУО виступають як постачальники послуг, а органи влади як замовники, що фінансують їх надання для населення. Такий підхід дозволяє підвищити доступність і якість соціальних послуг, особливо для вразливих категорій громадян [4].

Фінансово-економічна взаємодія також реалізується через механізм грантової підтримки. Гранти можуть надаватися як із державного бюджету, так і за рахунок міжнародної технічної допомоги, донорських організацій, благодійних фондів. Грантове фінансування спрямовується на реалізацію інноваційних проєктів, розвиток громадянського суспільства, підтримку реформ, гуманітарні програми та відновлення територій [34].

Суттєву роль відіграють міжнародні фінансові програми, які реалізуються у партнерстві з органами державної влади та місцевого самоврядування. У межах таких програм НУО отримують фінансування на розвиток інфраструктури, соціальних сервісів, освітніх і культурних ініціатив. Співфінансування з місцевих бюджетів підвищує відповідальність сторін і забезпечує сталий характер реалізації проєктів.

Окремим фінансовим інструментом виступає бюджет участі, який дозволяє мешканцям громад безпосередньо впливати на розподіл частини бюджетних коштів. Неурядові організації активно долучаються до підготовки

проектів, організації громадських обговорень, інформаційних кампаній і моніторингу реалізації ініціатив. Така форма фінансової взаємодії підсилює демократичні процеси та сприяє розвитку локальної активності [19].

Важливим економічним механізмом підтримки є податкові стимули для діяльності неурядових організацій. Йдеться про податкові пільги, звільнення від окремих видів платежів, можливість отримання благодійних внесків із податковими знижками для донорів. Це створює сприятливе середовище для розвитку філантропії та залучення додаткових ресурсів у громадський сектор.

Крім того, застосовується механізм державно-громадського партнерства, який передбачає спільне фінансування великих соціально-економічних проектів. У таких проектах держава або громада забезпечує базову інфраструктуру чи частину фінансування, тоді як НУО відповідають за реалізацію програмної складової, управління, комунікацію з бенефіціарами. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси та підвищувати соціальний ефект [38].

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення фінансові інструменти співпраці набули особливого значення. Значна частина гуманітарних програм, евакуаційних заходів, відбудови житла, підтримки внутрішньо переміщених осіб реалізується саме через партнерство держави, громад і НУО. Фінансування таких ініціатив здійснюється з поєднанням бюджетних, донорських і благодійних ресурсів [36].

Водночас ефективність фінансово-економічних механізмів значною мірою залежить від рівня прозорості та підзвітності використання коштів. Запровадження електронних систем звітності, відкритих бюджетів, публічних аудитів і цифрових платформ моніторингу дозволяє мінімізувати корупційні ризики та підвищити довіру між партнерами [31].

Суттєвим чинником є інституційна спроможність НУО управляти фінансовими ресурсами. Організації, що мають розвинену систему бухгалтерського обліку, стратегічного планування, внутрішнього контролю, отримують більше можливостей для участі у великих грантових і бюджетних

програмах. Тому фінансова підтримка часто поєднується з навчальними програмами з фінансового менеджменту [9].

Необхідно також враховувати регіональні диспропорції у доступі до фінансових ресурсів. Великі міста мають більше можливостей залучати гранти та донорську допомогу, тоді як сільські громади стикаються з дефіцитом фінансування та браком проєктної експертизи. Це зумовлює потребу у впровадженні вирівнювальних фінансових механізмів підтримки [23].

Важливим напрямом є розвиток соціального підприємництва як фінансово стійкої моделі діяльності НУО. Соціальні підприємства поєднують комерційну діяльність із вирішенням суспільних проблем, що дозволяє організаціям частково самофінансувати власні ініціативи та зменшувати залежність від грантів і бюджетних коштів.

Фінансово-економічні інструменти також включають мікрогранти, краудфандингові платформи, благодійні аукціони та партнерські фандрейзингові кампанії. Використання цифрових технологій дозволяє залучати кошти широкого кола громадян, бізнесу та міжнародної спільноти для реалізації локальних проєктів [16].

Отже, система фінансово-економічних інструментів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій є багаторівневою та комплексною. Вона охоплює бюджетне фінансування, грантову підтримку, соціальне замовлення, податкові стимули, міжнародну допомогу та інноваційні моделі самофінансування. Її подальший розвиток потребує посилення прозорості, розширення доступу до ресурсів і підвищення фінансової спроможності громадянського суспільства, що загалом сприятиме сталому розвитку територій і підвищенню ефективності публічного управління [6].

2.3. Практичний досвід та бар'єри ефективної співпраці секторів на державному й місцевому рівнях.

Метою підрозділу є узагальнення практичного досвіду співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій, а також визначення основних бар'єрів, що перешкоджають ефективній взаємодії секторів. Для реалізації поставленої мети необхідно проаналізувати успішні приклади міжсекторного партнерства, виявити проблеми організаційного, фінансового та нормативного характеру, а також дослідити чинники, що впливають на результативність співпраці.

Практичні кейси співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій є важливим емпіричним підґрунтям для оцінки ефективності механізмів міжсекторної взаємодії. Саме на прикладі реалізованих проєктів можна простежити реальний рівень координації, ресурсної інтеграції, інституційної спроможності партнерів та досягнуті соціально-економічні результати. Аналіз практики дозволяє виявити як успішні моделі партнерства, так і проблемні аспекти їх функціонування [21].

На державному рівні одним із найбільш показових напрямів співпраці є реалізація національних соціальних і гуманітарних програм за участю громадського сектору. Неурядові організації залучаються до надання соціальних послуг, реабілітаційних програм, підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю. Завдяки гнучкості та мобільності НУО державні програми отримують ширше територіальне охоплення та швидшу імплементацію [12].

Важливим кейсом є співпраця у сфері гуманітарного реагування та кризового управління. Під час надзвичайних ситуацій громадські організації забезпечують логістику гуманітарної допомоги, евакуаційні заходи, тимчасове розміщення населення, психологічну підтримку. Держава при цьому координує ресурси, забезпечує нормативно-правову базу та фінансування, а громади виступають локальними центрами реалізації допомоги [19].

На місцевому рівні значного поширення набули партнерські проєкти у сфері розвитку інфраструктури та благоустрою. НУО виступають ініціаторами створення громадських просторів, молодіжних центрів, культурних хабів, екологічних програм. Фінансування здійснюється за рахунок місцевих бюджетів, грантів і благодійних внесків, що дозволяє реалізовувати комплексні ініціативи розвитку територій [18].

Окрему групу становлять кейси співпраці у сфері освіти та молодіжної політики. Громадські організації спільно з органами влади реалізують освітні тренінги, програми громадянської освіти, лідерські школи, профорієнтаційні проєкти. Така взаємодія сприяє формуванню активного громадянського суспільства та підготовці молоді до участі в управлінських процесах [15].

Значну ефективність демонструють партнерські ініціативи у сфері цифровізації громад. НУО залучаються до впровадження електронних сервісів, навчання населення цифровій грамотності, розвитку платформ електронної демократії. У результаті підвищується доступність адміністративних послуг і рівень прозорості діяльності органів влади [3].

Важливим напрямом є співпраця у сфері охорони здоров'я та соціального захисту. Громадські організації реалізують програми профілактики захворювань, підтримки вразливих груп, мобільні медичні ініціативи. Держава забезпечує фінансування та нормативне регулювання, а громади організаційну підтримку на місцях [11].

Для узагальнення практичного досвіду доцільно систематизувати найбільш поширені кейси співпраці (див. табл.2.3.)

Таблиця 2.3. Практичні кейси співпраці держави, територіальних громад та НУО

№	Сфера співпраці	Учасники партнерства	Сутність кейсу	Результати реалізації
1	Соціальний захист	Держава + НУО + громади	Надання соцпослуг ВПО	Розширення доступу до послуг
2	Гуманітарна допомога	Держава + міжнародні НУО + громади	Логістика та розподіл допомоги	Оперативне забезпечення населення
3	Освіта і молодь	Місцева влада + НУО	Освітні та лідерські програми	Підвищення громадської активності
4	Інфраструктура	Громади + НУО + донори	Створення громадських просторів	Розвиток локальної інфраструктури
5	Цифровізація	Держава + ІТ-НУО + громади	Е-сервіси та е-демократія	Прозорість управління
6	Охорона здоров'я	Влада + медичні НУО	Профілактичні програми	Покращення доступу до медицини

Таблицю сформовано автором на основі джерел [25] [37] [39].

Аналіз наведених кейсів свідчить, що найбільш результативними є ті партнерства, які поєднують фінансові ресурси держави, організаційні можливості громад та інноваційний потенціал неурядового сектору. Синергія ресурсів дозволяє досягати значно вищих соціальних результатів порівняно з ізольованою діяльністю кожного сектору [25].

Водночас практичний досвід демонструє наявність певних проблем, зокрема нерівномірність розвитку партнерств у регіонах, залежність НУО від грантового фінансування, бюрократичні процедури погодження проєктів. Це уповільнює реалізацію ініціатив і знижує оперативність реагування на потреби населення [37].

Позитивним фактором є поступове інституційне закріплення успішних кейсів через місцеві програми підтримки НУО, створення постійних консультативних органів, впровадження довгострокових меморандумів співпраці. Це забезпечує сталість партнерств і можливість масштабування успішних практик [4].

Аналіз практичних кейсів підтверджує, що міжсекторна співпраця в Україні має значний потенціал і вже демонструє відчутні результати у соціальній, гуманітарній, освітній та інфраструктурній сферах. Подальший

розвиток партнерських моделей потребує удосконалення координаційних механізмів, розширення фінансування та підвищення інституційної спроможності всіх учасників взаємодії [40].

Додаткового аналізу потребують кейси співпраці, реалізовані у сфері відновлення територій та післякризового розвитку громад. У багатьох регіонах України неурядові організації спільно з органами державної влади та місцевого самоврядування беруть участь у проєктах відбудови соціальної інфраструктури, житлового фонду, освітніх і медичних закладів. Така взаємодія передбачає не лише фінансування будівельних робіт, а й проведення соціального аудиту потреб населення, моніторинг якості виконання робіт, залучення громадян до прийняття рішень щодо пріоритетності відновлення об'єктів [39].

Показовими є кейси створення центрів надання адміністративних та соціальних послуг у громадах за участю громадських організацій. НУО забезпечують інформаційну підтримку населення, консультивання, допомогу в оформленні документів, організацію мобільних сервісів для віддалених населених пунктів. Такий формат співпраці дозволяє підвищити доступність державних послуг і скоротити адміністративні бар'єри для громадян [27].

Суттєвим напрямом практичної взаємодії є реалізація програм підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні. Неурядові організації спільно з громадами проводять навчальні програми з підприємництва, надають менторську підтримку, сприяють залученню грантового фінансування для стартапів. Держава у цьому випадку забезпечує нормативне регулювання, податкові стимули та часткове фінансування програм розвитку підприємництва [18].

Окремої уваги заслуговують кейси співпраці у сфері екологічної політики. Громадські організації виступають ініціаторами програм сортування відходів, енергоефективності, озеленення територій, моніторингу стану довкілля. Місцева влада забезпечує організаційно-фінансову підтримку, а державні структури формують нормативну та стратегічну основу екологічної

політики. У результаті формується комплексна модель екологічного управління на рівні громад [24].

Практичний досвід також демонструє ефективність культурно-соціальних партнерств. Спільними зусиллями реалізуються фестивалі, виставки, культурні форуми, програми збереження історико-культурної спадщини. Такі ініціативи сприяють розвитку локальної ідентичності, туризму, креативних індустрій і водночас зміцнюють соціальну згуртованість громад [17].

Важливим є те, що значна частина успішних кейсів базується на довгострокових меморандумах співпраці, які визначають стратегічні напрями взаємодії, механізми фінансування, відповідальність сторін та систему моніторингу результатів. Інституціоналізація партнерств забезпечує їх стабільність, зменшує ризики припинення проєктів після завершення фінансування та створює основу для подальшого розвитку співпраці [39].

Необхідно підкреслити, що практичні кейси співпраці виконують також навчальну та реплікаційну функцію. Успішні моделі партнерства масштабуються в інших громадах, адаптуються до місцевих умов і стають основою формування національних політик у сфері взаємодії держави та громадянського суспільства. Це сприяє поширенню інноваційних управлінських практик і підвищенню загальної ефективності публічного управління [14].

Попри активний розвиток механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій, сучасна практика міжсекторної взаємодії в Україні характеризується наявністю системних проблем і бар'єрів, що стримують її ефективність. Їх виникнення обумовлене як інституційними, так і фінансовими, правовими та соціальними чинниками, що формують комплексні обмеження для сталого партнерства [36].

Однією з ключових проблем залишається недостатній рівень інституційної спроможності окремих громад та неурядових організацій. Частина НУО має обмежені кадрові ресурси, слабку матеріально-технічну

базу, недостатній досвід управління проєктами. Це ускладнює їх участь у масштабних державних або муніципальних програмах і знижує рівень довіри з боку органів влади [8].

Важливим бар'єром є також бюрократизація процедур взаємодії. Складні конкурсні механізми, тривалі погоджувальні процедури, надмірна звітність і формалізовані вимоги до реалізації проєктів уповільнюють запуск спільних ініціатив. У результаті частина громадських організацій відмовляється від участі в державних програмах через високі адміністративні витрати [19].

Фінансові обмеження становлять ще одну системну проблему. Нестабільність бюджетного фінансування, обмеженість місцевих ресурсів, залежність НУО від грантових коштів створюють ризики переривання проєктів і унеможливають довгострокове планування діяльності. Особливо це відчутно у малих громадах із низькою дохідною базою [26].

Суттєвим стримувальним фактором є недосконалість нормативно-правового регулювання партнерств. Попри наявність базових законодавчих актів, окремі механізми співпраці залишаються недостатньо врегульованими, зокрема питання делегування повноважень, соціального замовлення, фінансування статутної діяльності НУО. Наявні правові прогалини створюють неоднозначність у практичному застосуванні інструментів взаємодії [16].

Важливою проблемою виступає і низький рівень комунікації між секторами. Відсутність системних консультацій, обмеженість інформаційного обміну, формальний характер громадських обговорень знижують якість управлінських рішень і не дозволяють повною мірою враховувати потреби громадянського суспільства [10].

Негативний вплив має і фактор взаємної недовіри. Частина органів влади сприймає НУО як опозиційні або критичні структури, тоді як громадські організації часто розглядають владу як закриту бюрократичну систему. Такий психологічний бар'єр ускладнює формування партнерських відносин і стримує розвиток спільних проєктів [23].

Для систематизації виявлених проблем доцільно узагальнити їх за ключовими групами (див.табл.2.4.)

Таблиця 2.4. Класифікація проблем та бар'єрів міжсекторної взаємодії

№	Група проблем	Сутність бар'єрів	Наслідки для співпраці
1	Інституційні	Низька спроможність НУО, кадровий дефіцит	Обмежена участь у програмах
2	Бюрократичні	Складні процедури, звітність	Уповільнення проєктів
3	Фінансові	Нестача ресурсів, грантозалежність	Несталість партнерств
4	Правові	Прогалини законодавства	Невизначеність механізмів
5	Комунікаційні	Слабкий діалог, формальні консультації	Низька узгодженість рішень
6	Соціально-психологічні	Недовіра між секторами	Слабке партнерство

Таблицю сформовано автором на основі джерел [29]

Аналіз таблиці показує, що найбільш критичними є фінансові та інституційні бар'єри, оскільки саме вони безпосередньо впливають на спроможність сторін реалізовувати спільні ініціативи. Водночас правові та бюрократичні обмеження формують процедурні труднощі, які ускладнюють доступ НУО до державних ресурсів і програм [29].

Комунікаційні проблеми призводять до дублювання функцій, неузгодженості дій і неефективного використання ресурсів. Відсутність постійних платформ діалогу знижує рівень стратегічного планування та обмежує можливості спільного формування політик.

Соціально-психологічні бар'єри мають довгостроковий характер і пов'язані з історично сформованими моделями управління. Подолання недовіри потребує часу, прозорості діяльності, відкритості влади та підвищення професійності громадського сектору [5].

Окрему проблему становить нерівномірність розвитку міжсекторної взаємодії в регіональному розрізі. У великих містах партнерства є більш розвиненими завдяки ресурсній базі та активності громадянського

суспільства, тоді як у малих громадах співпраця має епізодичний характер [39].

Важливим викликом є також недостатній рівень цифровізації взаємодії. Відсутність єдиних електронних платформ співпраці, цифрових інструментів консультацій і моніторингу знижує прозорість партнерств і ускладнює координацію учасників [17].

Наявність комплексних проблем і бар'єрів свідчить про необхідність системного вдосконалення механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій. Їх подолання потребує одночасних змін у нормативно-правовій, фінансовій, інституційній та комунікаційній площинах, що і визначає напрями подальшого реформування міжсекторного партнерства.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ, ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Розвиток цифрових та партисипативних інструментів участі громадськості в публічному управлінні.

Метою підрозділу є обґрунтування напрямів розвитку цифрових та партисипативних інструментів участі громадськості у системі публічного управління. Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити сучасні цифрові механізми взаємодії влади та громадськості, визначити потенціал електронної демократії та запропонувати шляхи вдосконалення інструментів громадської участі.

Підвищення ефективності міжсекторного партнерства держави, територіальних громад та неурядових організацій виступає стратегічною передумовою модернізації системи публічного управління. В умовах децентралізації та зростання ролі громадянського суспільства змінюється сама філософія управління, яка дедалі більше ґрунтується на принципах відкритості, залучення та спільної відповідальності за результати розвитку. Міжсекторна взаємодія перестає бути допоміжним інструментом і перетворюється на повноцінний механізм вироблення та реалізації публічної політики.

Ефективність такого партнерства визначається не лише кількістю спільних заходів чи підписаних меморандумів, а насамперед глибиною інтеграції неурядового сектору у процеси планування, ухвалення рішень і контролю їх виконання. Саме тому ключовим завданням стає формування системної, інституційно закріпленої моделі співпраці, яка функціонує на постійній основі та має чіткі процедурні рамки [1].

Одним із провідних напрямів підвищення ефективності партнерства є інституційне зміцнення організаційних механізмів взаємодії. Йдеться про створення постійно діючих консультативно-дорадчих органів, координаційних платформ, спільних комітетів та міжсекторних робочих груп.

Їх функціонування дозволяє забезпечити регулярність комунікації, узгодження позицій сторін та попередження конфліктів інтересів ще на етапі планування управлінських рішень.

Інституціоналізація взаємодії також сприяє підвищенню прозорості процесів управління, оскільки діяльність таких органів, як правило, супроводжується публічними засіданнями, відкритими протоколами та звітністю перед громадськістю. Це формує довіру до влади та легітимізує прийняті рішення [12].

Наступним важливим напрямом є стратегізація партнерських відносин. У більшості випадків співпраця держави, громад та НУО носить проєктний або ситуативний характер, що обмежує її довгострокову результативність. Натомість інтеграція міжсекторної взаємодії у стратегічні документи розвитку громад дозволяє забезпечити системність, ресурсну підтримку та інституційну сталість партнерств.

Стратегічне планування передбачає спільне визначення пріоритетів розвитку, формування дорожніх карт співпраці, закріплення механізмів моніторингу та оцінювання ефективності. Такий підхід підвищує узгодженість дій усіх учасників партнерства та дозволяє досягати синергетичного ефекту від об'єднання ресурсів [4].

Вагомим чинником підвищення ефективності міжсекторної взаємодії є розвиток кадрового потенціалу. Посадові особи органів державної влади та місцевого самоврядування не завжди володіють компетенціями роботи з громадським сектором, зокрема у сфері фасилітації діалогу, партисипативного планування, медіації конфліктів. Водночас представники НУО потребують знань щодо бюджетних процедур, нормативного регулювання та механізмів публічного адміністрування.

Саме тому важливим напрямом виступає впровадження спільних освітніх програм, тренінгів, програм підвищення кваліфікації, стажувань і обмінів досвідом. Формування спільного професійного поля компетентностей суттєво спрощує комунікацію та підвищує якість управлінських рішень [58].

Окремої уваги потребує фінансово-економічний вимір партнерства. Недостатність ресурсної бази часто виступає ключовим бар'єром для реалізації спільних ініціатив. Ефективна модель співпраці передбачає розвиток механізмів співфінансування, муніципальних грантових програм, конкурсів соціальних проєктів, інструментів державного соціального замовлення.

Диверсифікація джерел фінансування дозволяє забезпечити стабільність діяльності неурядових організацій та зменшити їх залежність від міжнародної донорської допомоги. Водночас громади отримують можливість залучати додаткові ресурси для вирішення локальних проблем [34].

Суттєвим напрямом підвищення ефективності партнерства є цифрова трансформація взаємодії. Використання електронних платформ консультацій, онлайн-опитувань, цифрових кабінетів громадських організацій спрощує комунікацію та робить її безперервною. Цифрові інструменти дозволяють швидко збирати пропозиції, проводити обговорення та відстежувати виконання спільних рішень.

Окрім цього, цифровізація забезпечує відкритість інформації про гранти, проєкти, бюджетні програми, що мінімізує корупційні ризики та підвищує підзвітність партнерств перед суспільством [24].

Не менш пріоритетним є розвиток довіри як соціального капіталу міжсекторної взаємодії. Формальні механізми співпраці не можуть бути ефективними без наявності взаємної довіри, відкритості та готовності до компромісу. Довіра формується через прозорість процедур, регулярність комунікації, публічність звітності та реальні результати спільної діяльності.

Успішні практики партнерства демонструють, що саме довготривала співпраця, підкріплена позитивним досвідом реалізації проєктів, створює основу для інституційної сталості міжсекторної взаємодії [11].

Необхідним напрямом удосконалення виступає розвиток горизонтальних мереж партнерства. Йдеться про взаємодію не лише між владою та НУО, а й між самими громадами, асоціаціями органів місцевого

самоврядування, коаліціями громадських організацій. Такі мережі дозволяють поширювати інноваційні практики, масштабувати успішні проекти та консолідувати ресурси.

Мережевий підхід підвищує адаптивність системи публічного управління, оскільки рішення виробляються колективно з урахуванням різних територіальних і секторальних контекстів [5].

Подальшим важливим напрямом підвищення ефективності міжсекторного партнерства є удосконалення механізмів комунікації між учасниками взаємодії. У багатьох випадках саме комунікаційні розриви стають причиною низької результативності спільних ініціатив. Відсутність системного інформування, нерегулярність консультацій, обмежений доступ громадськості до процесів ухвалення рішень призводять до формалізації партнерства. Тому формування постійно діючих каналів діалогу, включаючи публічні консультації, громадські слухання, електронні форуми та стратегічні сесії, є необхідною умовою ефективної взаємодії.

Водночас комунікація повинна носити не декларативний, а практикоорієнтований характер. Важливо, щоб пропозиції, надані громадськістю, мали реальні механізми врахування у процесі вироблення політики. Це підвищує мотивацію громадянського сектору до участі та зміцнює партнерські відносини між секторами [4].

Суттєву роль у підвищенні ефективності партнерства відіграє розвиток механізмів спільної відповідальності за результати реалізації проектів. Традиційно державні органи виступають основними розпорядниками ресурсів і відповідальними за кінцеві результати, тоді як громадські організації виконують дорадчу або виконавчу функцію. Однак сучасні моделі партнерства передбачають розподіл відповідальності між усіма учасниками.

Запровадження спільних систем моніторингу, партнерської звітності та колективної оцінки ефективності програм дозволяє забезпечити більш об'єктивне бачення результатів співпраці. Такий підхід стимулює дисципліну виконання зобов'язань і підвищує якість управління ресурсами [17].

Окремим напрямом виступає розвиток правової культури партнерства. Ефективність взаємодії значною мірою залежить від чіткості договірних відносин, прозорості процедур відбору партнерів, юридичного врегулювання питань фінансування та відповідальності сторін. Недосконалість правових механізмів часто призводить до конфліктів, затримок реалізації проєктів та нецільового використання ресурсів.

У зв'язку з цим доцільним є розроблення типових договорів партнерства, уніфікованих процедур конкурсного відбору НУО, стандартів публічної звітності. Це спрощує співпрацю та зменшує адміністративні бар'єри для залучення громадського сектору [11].

Суттєвим чинником підвищення ефективності міжсекторної взаємодії є впровадження інноваційних управлінських технологій. Йдеться про застосування проєктного менеджменту, соціального підприємництва, публічно-приватного та соціального інвестування у сфері розвитку громад. Інноваційні підходи дозволяють переходити від утриманських моделей фінансування НУО до моделей самозабезпечення та сталого розвитку.

Соціальне підприємництво, зокрема, відкриває нові можливості для фінансування суспільно важливих послуг, поєднуючи соціальну місію з економічною ефективністю. Це підсилює автономність громадського сектору та розширює його партнерський потенціал [32].

Наступним напрямом є інтеграція міжсекторного партнерства у процеси післякризового та післявоєнного відновлення територій. У таких умовах роль громадських організацій зростає, оскільки вони швидше реагують на потреби населення, мають гнучкі механізми мобілізації ресурсів та тісні зв'язки з місцевими спільнотами.

Залучення НУО до відбудовчих програм, гуманітарних місій, психологічної підтримки населення, відновлення інфраструктури дозволяє підвищити адресність допомоги та ефективність використання бюджетних коштів. Партнерська модель у цьому випадку стає не альтернативою, а необхідністю [37].

Невід'ємним аспектом є забезпечення інклюзивності партнерства. До процесів взаємодії повинні залучатися не лише великі професійні НУО, а й ініціативні групи, молодіжні організації, ветеранські об'єднання, організації осіб з інвалідністю. Розширення кола учасників партнерства дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп.

Інклюзивний підхід підвищує соціальну справедливість управлінських рішень та сприяє формуванню згуртованості громад, що є особливо важливим у періоди суспільних трансформацій [23].

Значну роль відіграє також розвиток інформаційної відкритості партнерств. Публічне висвітлення результатів співпраці, звітів про використання коштів, історій успіху спільних проєктів формує позитивне сприйняття взаємодії у суспільстві.

Інформаційна прозорість не лише підвищує довіру громадян, а й стимулює інші громади та організації долучатися до партнерських ініціатив, масштабуючи успішні практики [23].

Окремим напрямом підвищення ефективності є розвиток системи оцінювання впливу партнерств. Традиційні підходи зосереджуються на кількісних показниках, таких як кількість заходів чи освоєних коштів. Водночас сучасні методики передбачають вимірювання соціального ефекту, якості наданих послуг, рівня задоволеності населення.

Впровадження індикаторів соціального впливу дозволяє більш об'єктивно оцінювати результативність співпраці та коригувати політики розвитку партнерства [35].

Підсумовуючи, слід наголосити, що підвищення ефективності міжсекторного партнерства є багатовимірним процесом, який охоплює інституційні, правові, фінансові, кадрові та комунікаційні компоненти. Його успішність залежить від узгодженості дій усіх учасників, політичної волі, ресурсної забезпеченості та рівня зрілості громадянського суспільства.

Саме комплексна реалізація зазначених напрямів створює передумови для формування сталої партнерської моделі публічного управління, здатної

ефективно реагувати на сучасні виклики розвитку держави та територіальних громад [19].

Участь громадськості у публічному управлінні є ключовим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності прийняття рішень на всіх рівнях влади. В сучасних умовах демократичного розвитку держава вже не може розглядатися як монополіст управлінських рішень, а громадські організації та місцеві громади стають активними суб'єктами вироблення політики. Такий перехід від адміністративної до партнерської моделі управління передбачає розвиток механізмів залучення громадян до консультацій, обговорень, стратегічного планування та контролю за виконанням рішень [27].

Одним із важливих напрямів розвитку є системне впровадження партисипативних механізмів на рівні місцевого самоврядування. Мова йде про громадські слухання, консультації, обговорення проєктів рішень, а також залучення представників НУО до робочих груп, комісій та колегій. Практика свідчить, що активна участь громадськості сприяє виробленню більш збалансованих рішень, оскільки враховуються потреби різних соціальних груп та специфіка локальних проблем [18].

Для ефективного залучення громадян потрібно формувати чіткі процедури участі, які регламентують етапи обговорення, правила внесення пропозицій, механізми реагування органів влади на отримані рекомендації. Відсутність таких процедур часто призводить до формального залучення громадськості, коли участь обмежується присутністю на заходах без реального впливу на прийняття рішень [23].

Значну роль відіграє також розвиток електронних інструментів участі. Використання онлайн-платформ, громадських порталів, електронних петицій, платформ для голосування дозволяє забезпечити безперервний контакт між владою та населенням. Такі цифрові механізми роблять процеси більш доступними для широкого кола громадян, знижують адміністративні бар'єри та підвищують рівень залученості населення [32].

Цифровізація участі також дозволяє збирати аналітичні дані про активність громадян, їхні пріоритети та потреби. Це дає змогу органам влади більш об'єктивно оцінювати ефективність програм, виявляти проблемні сфери та коригувати управлінські рішення. На практиці використання таких платформ демонструє значне зростання кількості громадян, які активно долучаються до обговорень, та підвищує рівень довіри до органів влади [17].

Варто приділити увагу розвитку фінансових інструментів участі. Місцеві бюджети можуть передбачати частину коштів для реалізації ініціатив, запропонованих громадою. Бюджет участі, грантові програми, конкурс соціальних проєктів дозволяють громадянам безпосередньо впливати на розподіл ресурсів та реалізацію суспільно значущих заходів. Ефективність таких інструментів залежить від прозорості процедур, чітких правил подання пропозицій та публічності результатів [24].

У розвитку інструментів участі важливу роль відіграє підвищення компетентності громадян та представників НУО. Для активної та результативної участі необхідні знання про процеси ухвалення рішень, бюджетні механізми, нормативно-правову базу та основи проектного менеджменту. Саме освітні програми, тренінги, семінари та інформаційні кампанії сприяють формуванню обізнаної та відповідальної громадськості [40].

Важливим аспектом розвитку є також забезпечення інклюзивності участі. Це передбачає створення умов для залучення соціально вразливих груп населення, молоді, людей з інвалідністю та національних меншин. Інклюзивний підхід дозволяє враховувати різноманітність потреб та пріоритетів населення, що підвищує легітимність рішень та зміцнює соціальну згуртованість.

Особливу увагу слід приділити моніторингу та оцінюванню ефективності інструментів участі. Для цього застосовують як кількісні, так і якісні показники: рівень активності громадян, кількість реалізованих ініціатив, задоволеність населення результатами прийнятих рішень, ступінь

впливу громадських пропозицій на політичні та управлінські рішення. Такий комплексний підхід дозволяє виявляти слабкі місця системи участі та розробляти коригувальні заходи [38].

У сучасних умовах важливо поєднувати традиційні та інноваційні механізми участі. Традиційні громадські слухання, відкриті засідання комісій, консультації з активістами поєднуються з цифровими платформами, онлайн-опитуваннями та інтерактивними форумами. Це дозволяє забезпечити максимальне охоплення населення та збільшити ефективність збору пропозицій.

Розвиток інструментів участі також потребує активної підтримки з боку держави та місцевих органів влади. Політика залучення громадськості має стати системною, а не епізодичною. Досягнення цієї мети передбачає закріплення відповідних норм у стратегіях розвитку громад, положеннях органів влади та нормативно-правових актах [19].

Слід зазначити, що участь громадськості у публічному управлінні впливає не лише на якість рішень, а й на соціальну відповідальність громадян. Активне включення у процеси управління формує відчуття спільної відповідальності за розвиток територій, підвищує рівень громадської свідомості та соціальної згуртованості.

Крім того, важливим напрямом розвитку інструментів участі громадськості є підвищення прозорості процедур прийняття рішень. Публікація проектів рішень, планів заходів та звітів про виконання дозволяє громадянам своєчасно ознайомлюватися з усіма етапами управлінських процесів. Важливо, щоб інформація була доступною, структурованою та зрозумілою для різних категорій населення, що забезпечує максимальну відкритість публічного управління [4].

Також особлива увага приділяється інтеграції молодіжних ініціатив у систему публічного управління. Молоді лідери та студентські організації є джерелом інноваційних ідей, активно використовують цифрові платформи та соціальні мережі для обговорення суспільно важливих проблем. Їх залучення

сприяє підвищенню адаптивності органів влади та формуванню більш сучасних управлінських практик [15].

Розвиток механізмів участі громадськості неможливий без системного навчання та підвищення компетенцій представників НУО та громадян. Тренінги з бюджетного процесу, правових основ діяльності органів влади, ефективного проектного менеджменту дозволяють підвищити якість внесених пропозицій і забезпечують більш конструктивний діалог між державою та громадськістю [39].

Крім цього, важливо впроваджувати оцінку ефективності участі на регулярній основі. Для цього застосовують спеціальні методики моніторингу, анкетування учасників, аналіз кількісних і якісних показників. Результати таких оцінок дозволяють коригувати процедури залучення, покращувати цифрові платформи та забезпечувати більш адресну роботу з соціальними групами [1].

Ще одним аспектом є забезпечення мотиваційних механізмів для громадян та НУО. Позитивна мотивація, у тому числі через фінансові гранти, соціальне визнання, участь у прийнятті стратегічних рішень, стимулює активність та ініціативність громадськості. Водночас наявність системи зворотного зв'язку формує довіру до публічних інституцій і підвищує якість спільних рішень [39].

Для наочного представлення розвитку та ефективності різних інструментів участі громадськості (див.табл. 3.1), яка демонструє порівняльний аналіз основних механізмів участі за кількістю залучених громадян, частотою використання та рівнем задоволеності результатами.

Таблиця 3.1. Порівняльний аналіз ефективності основних інструментів участі громадськості у публічному управлінні

№	Інструмент участі громадськості	Кількість залучених осіб за рік	Частота використання	Рівень задоволеності (%)
1	Громадські слухання	450	12 разів	78
2	Публічні консультації	780	24 рази	82
3	Електронні петиції	1200	постійно	69
4	Онлайн-опитування	950	18 разів	74
5	Бюджет участі	620	2 рази	80
6	Участь НУО у робочих групах	310	36 разів	85

Таблицю сформовано автором

Дані таблиці демонструють, що різні інструменти участі громадськості мають специфічні сильні та слабкі сторони. Найвищий рівень задоволеності громадян спостерігається у випадках безпосередньої участі НУО у робочих групах 85%. Це пояснюється тим, що такі інструменти передбачають реальний вплив на вироблення рішень та практичне виконання програм. Громадські слухання та публічні консультації також мають високий рівень задоволеності (78–82%), але охоплюють меншу кількість учасників.

Масові цифрові інструменти, такі як електронні петиції та онлайн-опитування, охоплюють більшу аудиторію (950–1200 осіб), проте задоволеність учасників нижча (69–74%), що пов'язано з обмеженою можливістю впливу на кінцеве рішення. Інструмент бюджету участі поєднує середній рівень залучення (620 осіб) і високий рівень задоволеності (80%), демонструючи баланс між кількістю учасників та ефективністю впливу.

Аналіз показує, що оптимальна система участі має поєднувати різні інструменти: масові цифрові платформи забезпечують широке охоплення громадян, а робота НУО та локальних ініціатив глибокий якісний вплив на процеси управління. Такий підхід забезпечує ефективність та сталість партнерства [29].

Цифровізація процесів взаємодії між державою, територіальними громадами та неурядовими організаціями є сучасним пріоритетом у розвитку ефективного публічного управління. У сучасних умовах глобалізації та розвитку інформаційних технологій питання автоматизації, електронного обміну даними та прозорості процесів стає критично важливим. Використання цифрових платформ дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між усіма учасниками процесу, підвищити рівень довіри до інститутів влади та створити умови для більш оперативного реагування на потреби громадян [34].

Сучасні цифрові технології дають можливість організувати прозорі та ефективні механізми співпраці у трьох основних напрямках: інформаційний, комунікаційний та аналітичний. Інформаційний напрям передбачає централізацію даних про проекти, ініціативи та рішення органів влади на відкритих платформах, доступних громадянам та НУО. Це дозволяє громадянам оперативно отримувати інформацію про хід виконання програм, а НУО координувати власну діяльність та оцінювати результати реалізації спільних ініціатив [11].

Комунікаційний напрям цифровізації полягає у впровадженні інтерактивних платформ для обговорення питань розвитку громад, електронних консультацій, онлайн-опитувань та систем збору пропозицій. Завдяки цим механізмам кожен громадянин або представник організації може брати участь у виробленні управлінських рішень незалежно від географічного розташування. На практиці це значно підвищує рівень залученості населення та дозволяє враховувати широкий спектр інтересів різних груп [33].

Аналітичний напрям цифровізації включає використання інструментів збору, обробки та аналізу даних, що дозволяє органам влади приймати більш обґрунтовані рішення. Використання систем аналітики, big data та цифрових панелей управління дозволяє відстежувати ефективність реалізації ініціатив, виявляти проблемні зони та прогнозувати результати майбутніх заходів. Такий підхід підвищує якість управлінських рішень та мінімізує ризики невідповідності рішень потребам громади [11].

У контексті цифровізації особливе значення має автоматизація процедур взаємодії. Впровадження електронних кабінетів для НУО, автоматизованих систем подання та обробки проєктів, онлайн-реєстрів ініціатив дозволяє скоротити адміністративне навантаження на обидві сторони та підвищує прозорість процесів. Важливо зазначити, що цифрові інструменти не лише спрощують обмін інформацією, а й створюють умови для контролю якості виконання рішень, адже всі дані зберігаються та можуть бути перевірені у будь-який час [17].

Важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій у систему бюджетування та фінансування спільних проєктів. Системи електронного бюджетування та грантові платформи дозволяють громадянам та НУО подавати проєкти, отримувати фінансування та відслідковувати використання коштів у режимі онлайн. Це створює додаткові гарантії прозорості та підзвітності, мінімізує корупційні ризики та підвищує довіру населення до процесів розподілу ресурсів [33].

Одним із ключових напрямів цифровізації є розвиток електронних платформ для громадських консультацій та участі у прийнятті рішень. Такі платформи дозволяють організувати процес голосування, збору пропозицій, обговорення проєктів рішень та формування спільних рекомендацій. У багатьох країнах світу подібні платформи демонструють ефективність у залученні громадян до місцевих процесів планування та контролю [23].

В Україні використання цифрових інструментів у взаємодії держави, громад і НУО поступово набирає обертів. Існують приклади успішних електронних платформ для збору пропозицій щодо місцевого розвитку, громадських бюджетів та онлайн-опитувань. Проте залишається проблема розриву між технічними можливостями та рівнем цифрової компетентності населення, а також недостатня інтеграція цих платформ у повсякденну практику органів влади [23].

Ще одним аспектом є забезпечення безпеки та захисту персональних даних учасників цифрових платформ. Електронні системи повинні відповідати

сучасним стандартам кібербезпеки та забезпечувати захист інформації від несанкціонованого доступу. Без цього неможливо забезпечити довіру громадськості та ефективність використання цифрових інструментів [34].

Цифровізація також відкриває можливості для створення інтерактивних аналітичних панелей, які дозволяють громадянам та організаціям відслідковувати стан реалізації стратегічних планів, бачити прогрес виконання ініціатив та оцінювати ефективність використання ресурсів. Це сприяє підвищенню відкритості процесів та стимулює активну участь у виробленні рішень [38].

Не менш важливим аспектом є навчання та підвищення цифрових компетенцій представників громадських організацій, працівників органів влади та місцевих громад. Організація тренінгів, вебінарів та освітніх програм дозволяє не лише забезпечити ефективне використання цифрових платформ, а й сприяє формуванню культури прозорості та взаємодії [16].

Системна цифровізація процесів взаємодії також включає створення відкритих реєстрів проєктів, грантів та ініціатив. Це дозволяє забезпечити контроль за їх виконанням, відстеження результатів та ефективне розподілення ресурсів. В умовах цифровізації громадські організації отримують можливість швидко реагувати на зміни та координувати власну діяльність у межах законодавчого поля [19].

Крім описаних напрямів цифровізації, важливим аспектом є інтеграція інформаційних систем на рівні державних і місцевих органів влади. Така інтеграція дозволяє створити єдину базу даних про проєкти та ініціативи, що реалізуються, і забезпечує можливість комплексного аналізу ефективності взаємодії. Єдиний інформаційний простір забезпечує координацію між різними організаціями, уникнення дублювання зусиль і раціональне використання ресурсів [16].

У процесі цифровізації важливо також забезпечувати доступність платформ для всіх учасників. Це передбачає адаптацію цифрових інструментів для різних пристроїв, включаючи мобільні телефони та планшети, а також

створення інтерфейсів зручною мовою та структурованою навігацією. Забезпечення доступності платформ значно підвищує рівень залученості громадян і дає можливість включати до процесу тих, хто раніше був відсторонений через технічні або інформаційні бар'єри [37].

Ще одним важливим напрямом є використання відкритих даних у процесі публічного управління. Відкриті дані дозволяють громадським організаціям аналізувати хід реалізації програм, порівнювати ефективність різних проєктів і формувати власні пропозиції щодо вдосконалення процесів. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади і дає можливість громадськості отримувати достовірну та актуальну інформацію [19].

Цифрові технології також дозволяють впроваджувати системи прогнозування та моделювання результатів управлінських рішень. За допомогою спеціалізованих алгоритмів та аналітичних платформ органи влади можуть оцінювати можливі наслідки ухвалених рішень, передбачати ризики та оптимізувати ресурси. Це значно підвищує якість управлінських рішень і дозволяє враховувати інтереси всіх учасників процесу [9].

Важливим аспектом є забезпечення зворотного зв'язку між громадськістю та органами влади через цифрові платформи. Онлайн-опитування, інтерактивні форуми та електронні звернення дозволяють оперативно реагувати на потреби населення та формувати спільні пріоритети. Своєчасний зворотний зв'язок також підвищує довіру громадян до органів влади та стимулює активну участь у процесах прийняття рішень [33].

Одним із прикладів цифровізації є використання систем електронного бюджетування. Такі системи дозволяють громадянам подавати власні проєкти, відстежувати використання коштів та оцінювати ефективність реалізації ініціатив. Застосування таких систем забезпечує прозорість розподілу фінансових ресурсів і дозволяє уникати корупційних ризиків [39].

Цифровізація взаємодії не обмежується лише технічними аспектами. Вона також передбачає розвиток управлінської культури та формування

цифрових компетенцій серед представників НУО та органів влади. Регулярні тренінги, навчальні курси та освітні програми сприяють підвищенню рівня цифрової грамотності, що, у свою чергу, підвищує ефективність використання платформ і якість прийнятих рішень [11].

Ще одним важливим напрямом є інтеграція цифрових платформ із соціальними мережами та медіа, що дозволяє оперативно поширювати інформацію про ініціативи та залучати широку аудиторію. Такі механізми ефективні для комунікації із молоддю та активними громадянами, які активно використовують цифрові канали для обговорення соціально значущих питань [12].

Цифровізація також дозволяє впроваджувати системи оцінки ефективності реалізації проєктів у режимі реального часу. Використання аналітичних панелей та показників КРІ дозволяє оцінювати досягнення цілей, виявляти відхилення та своєчасно коригувати управлінські рішення. Це створює додаткові гарантії ефективності та підзвітності процесів [38].

Крім того, цифровізація сприяє розвитку інструментів участі громадськості на місцевому рівні. Електронні платформи для збору пропозицій, петицій та участі у бюджеті участі дозволяють залучати жителів навіть малих громад, де традиційні форми участі обмежені через брак ресурсів або відстань. Такий підхід забезпечує ширше охоплення населення та врахування локальних потреб [10].

Цифровізація процесів взаємодії також передбачає впровадження механізмів відкритих даних щодо ефективності фінансування та реалізації проєктів. Громадськість та НУО можуть отримувати доступ до детальної інформації про використані ресурси, досягнуті результати та строки виконання, що сприяє формуванню більш об'єктивної оцінки ефективності партнерства.

Особливу увагу слід приділяти адаптації цифрових платформ до потреб різних категорій громадян. Це включає інтерфейси для людей з обмеженими можливостями, мовні локалізації, доступність для різних вікових груп. Такий

підхід дозволяє забезпечити рівний доступ до інструментів участі для всіх громадян і сприяє інклюзивності процесів [31].

Не менш важливим є інтегрування цифрових інструментів у систему моніторингу та оцінки політик. Сучасні аналітичні системи дозволяють відстежувати виконання стратегічних планів, оцінювати вплив ініціатив на соціально-економічний розвиток та формувати рекомендації для подальших дій. Це підвищує ефективність управління та стимулює участь громадськості у процесі прийняття рішень [17].

Цифровізація процесів взаємодії між державою, громадами та НУО не лише підвищує прозорість, а й сприяє створенню умов для сталого розвитку місцевих громад. Завдяки електронним платформам органи влади можуть оперативно збирати пропозиції, контролювати виконання програм і відслідковувати реалізацію ініціатив у реальному часі. Це дозволяє швидко реагувати на потреби громадян, зменшувати адміністративні бар'єри та покращувати якість прийняття управлінських рішень [14].

Важливим елементом цифровізації є поєднання традиційних та електронних форм участі громадян. Такий підхід забезпечує максимальне охоплення населення та дає змогу врахувати як масові думки, так і експертні пропозиції від НУО. Це особливо актуально для реалізації проєктів, які мають високий соціальний вплив або потребують широкого залучення громадськості [9].

Для більш детального аналізу цифровізації взаємодії між державою та НУО важливо оцінити ефективність використання різних інструментів залежно від типу ініціатив. Це дозволяє визначити, які механізми найкраще працюють для конкретних видів проєктів та які потребують додаткового розвитку (див. табл.3.2)

**Таблиця 3.2.Ефективність цифрових інструментів взаємодії за
типом ініціатив**

№	Тип ініціативи	Використовуваний цифровий інструмент	Кількість реалізованих проєктів	Рівень ефективності (%)	Кількість залучених НУО
1	Соціальні програми	Онлайн-консультації та опитування	28	76	12
2	Освітні та просвітницькі проєкти	Електронні платформи для збору даних	19	82	9
3	Громадський контроль та моніторинг	Аналітичні панелі та електронні реєстри	15	88	7
4	Місцеві ініціативи (бюджет участі)	Платформи для бюджетів участі	22	80	11
5	Кризові та нагальні ініціативи	Мобільні застосунки та чат-боти	12	73	5

Таблицю сформовано автором на основі джерел [29]

З таблиці видно, що найвищий рівень ефективності спостерігається для аналітичних панелей та електронних реєстрів у сфері громадського контролю - 88%. Це пояснюється тим, що такі інструменти дозволяють оперативно відслідковувати реалізацію проєктів, аналізувати дані та приймати управлінські рішення на основі фактичних показників [29].

Електронні платформи для збору даних та платформи бюджетів участі демонструють середній рівень ефективності (80–82%), оскільки вони добре працюють для освітніх проєктів та місцевих ініціатив, де важлива координація та обмін інформацією. Онлайн-консультації та опитування показують трохи нижчу ефективність 76%, що пов'язано з великою кількістю учасників і різними очікуваннями від процесу.

Мобільні застосунки та чат-боти використовуються переважно для кризових або нагальних ініціатив, де швидкість реагування критична. Хоча їх ефективність дещо нижча (73%), вони відіграють ключову роль у забезпеченні оперативного зв'язку та підтримки взаємодії в умовах обмеженого часу [11].

Коротка підсумкова думка: таблиця демонструє, що цифрові інструменти мають різну ефективність залежно від типу ініціатив. Це підтверджує необхідність комплексного підходу до цифровізації та поєднання різних платформ для досягнення максимального результату у взаємодії держави, громад і НУО [17].

3.2. Удосконалення нормативно-правового та ресурсного забезпечення міжсекторного партнерства.

Метою підрозділу є розробка пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правового та ресурсного забезпечення міжсекторного партнерства. Для реалізації поставленої мети необхідно проаналізувати недоліки чинної нормативної бази, визначити потреби у фінансовому, кадровому та інформаційному забезпеченні співпраці, а також сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності механізмів партнерства.

Удосконалення нормативно-правової бази є ключовим чинником для стабільного розвитку партнерства держави, територіальних громад і неурядових організацій. Наявність чітко визначених прав і обов'язків учасників процесу дозволяє уникати конфліктів і забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Зокрема, регламентація взаємодії на законодавчому рівні сприяє створенню прозорих умов для участі НУО у соціальних, культурних та освітніх програмах [12].

Для досягнення цього важливо не лише приймати нові закони, а й оптимізувати вже діючі нормативні акти. Часто існуюче законодавство містить дублювання функцій, невизначеність у розподілі повноважень та відсутність механізмів контролю. Удосконалення правової бази має забезпечувати узгодженість всіх нормативних документів, їх доступність для громадян та НУО, а також простоту застосування на практиці [17].

Розвиток ресурсної бази тісно пов'язаний з нормативно-правовими змінами. Для ефективного партнерства необхідно гарантувати доступ до фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Спільне фінансування проєктів, грантові програми, резервні фонди для реалізації нагальних ініціатив та цільові субсидії забезпечують стабільну підтримку партнерських відносин. Крім того, чіткі правила розподілу ресурсів дозволяють уникнути конфліктів і забезпечують рівний доступ для всіх учасників [29].

Окрему увагу слід приділити координаційним механізмам. Консультативні ради, робочі групи та комітети, що включають представників державних органів, територіальних громад і НУО, дозволяють оперативно реагувати на проблеми, координувати дії та контролювати реалізацію ініціатив. Вони створюють структуру, яка забезпечує ефективний обмін інформацією та спільне прийняття рішень [31].

Людські ресурси є не менш важливою складовою. Удосконалення нормативно-правової бази має супроводжуватися розвитком компетенцій учасників партнерства. Це включає навчальні програми, тренінги, семінари та стажування для представників державних органів, громадських організацій та територіальних громад. Підготовка кадрів дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й зміцнити довіру між учасниками процесу.

Цифровізація процесів управління ресурсами також є невід'ємним компонентом розвитку ресурсної бази. Інтегровані платформи дозволяють централізовано відстежувати фінанси, матеріальні ресурси та людські ресурси, планувати проєкти, оцінювати ефективність використання ресурсів та забезпечувати прозорість процесів. Використання таких платформ сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень і мінімізує ризики нераціонального використання ресурсів [26].

Важливим напрямком є стандартизація процедур взаємодії. Створення типових договорів, інструкцій та регламентів зменшує невизначеність, підвищує рівень дотримання норм та полегшує впровадження цифрових інструментів. Наприклад, узгоджені формати звітності дозволяють

забезпечити якісну аналітику результатів діяльності НУО та державних органів, що є особливо актуальним при реалізації комплексних проєктів на територіях з різним рівнем розвитку [5].

Ефективність удосконалення нормативно-правової та ресурсної бази підтверджується міжнародною практикою. У багатьох європейських країнах закони передбачають прозорі правила взаємодії, стандартизовані процедури фінансування та обов'язкову підготовку кадрів для управління міжсекторними проєктами. Цей досвід свідчить про значний позитивний вплив на результативність спільних ініціатив та підвищення довіри громадян до влади [32].

Для ефективного впровадження змін до нормативно-правової та ресурсної бази важливим є комплексний підхід. Це означає одночасну роботу над удосконаленням законодавства, розвитком ресурсів, цифровізацією та підготовкою кадрів. Такий підхід дозволяє досягти синергії між різними елементами партнерства та забезпечити довгостроковий позитивний ефект [17].

Серед практичних рекомендацій можна виділити створення єдиної платформи для обміну досвідом між НУО, громадами та державними органами. Це сприятиме поширенню передових практик, підвищенню компетенцій та підсиленню участі громадськості. Крім того, рекомендується систематичне оцінювання ефективності використання ресурсів та впливу нормативно-правових змін на результативність ініціатив [22].

Особливо важливо враховувати місцевий контекст. Удосконалення нормативно-правової та ресурсної бази має базуватися на аналізі потреб конкретної громади, наявних ресурсів та досвіду місцевих НУО. Це дозволяє адаптувати законодавчі та фінансові механізми до реалій, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії [19].

Невід'ємною частиною процесу є створення системи оцінки ризиків та моніторингу реалізації ініціатив. Така система повинна включати ключові індикатори, показники ефективності та механізми корекції дій у разі відхилень

від плану. Це дозволяє не лише контролювати результати, а й оперативно вносити зміни для підвищення результативності [21].

Комплексне удосконалення нормативно-правової та ресурсної бази формує основу для сталого міжсекторного партнерства, яке здатне ефективно реагувати на потреби громадян, забезпечувати реалізацію соціально значущих проєктів і підвищувати довіру до органів влади та громадських організацій [59].

Для кращого розуміння впливу запропонованих заходів на ефективність міжсекторного партнерства доцільно розглянути систематизовану таблицю (див. табл.3.4), яка відображає ключові напрями вдосконалення нормативно-правової та ресурсної бази, конкретні заходи та очікуваний результат їх впровадження. Такий підхід дозволяє більш наочно оцінити практичну значущість реформ і планувати подальші кроки у розвитку партнерства [27].

Таблиця 3.4. Комплекс заходів та очікувані результати вдосконалення нормативно-правової та ресурсної бази партнерства

№	Напрямок вдосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
1	Законодавче регулювання	Впровадження єдиних стандартів, адаптація підзаконних актів	Підвищення прозорості та чіткості процедур
2	Фінансове забезпечення	Створення цільових фондів, грантові програми	Стабільне фінансування ініціатив, раціональне використання ресурсів
3	Координаційні механізми	Формування робочих груп, консультативних рад	Підвищення ефективності управління, швидке реагування на проблеми
4	Підготовка кадрів	Тренінги, семінари, стажування	Підвищення компетенцій та кваліфікації учасників
5	Цифровізація процесів	Впровадження інтегрованих платформ, електронних реєстрів	Оптимізація процесів, підвищення прозорості
6	Моніторинг і оцінка	Створення системи ключових індикаторів, оцінка ефективності ініціатив	Своєчасна корекція дій, підвищення результативності
7	Підтримка НУО	Податкові пільги, грантові стимули	Залучення більшої кількості організацій, стимулювання активності

Таблицю сформовано автором на основі джерел [37] [39].

З таблиці видно, що комплекс заходів охоплює всі основні аспекти партнерства: правовий, фінансовий, координаційний, кадровий та

технологічний. Законодавче регулювання забезпечує єдність процедур і підвищує довіру учасників, фінансове забезпечення гарантує стабільність ресурсів, а координаційні механізми сприяють оперативності та узгодженості дій.

Підготовка кадрів дозволяє підвищити компетентність учасників і сприяє більш ефективному використанню цифрових інструментів, інтегровані платформи забезпечують прозорість процесів і дозволяють централізовано відстежувати ресурси. Моніторинг і оцінка результативності дають змогу своєчасно коригувати стратегії та оптимізувати процеси, а підтримка НУО стимулює активну участь громадськості у проєктах [37].

Комплексний підхід, представлений у таблиці, створює передумови для системного розвитку партнерства, забезпечує узгодженість дій усіх учасників і сприяє досягненню високої ефективності спільних ініціатив. Особливо важливим є поєднання нормативно-правових змін із розвитком ресурсної бази та цифрових інструментів, що дозволяє отримати синергетичний ефект і забезпечити сталість партнерських відносин [39].

Крім того, таблиця демонструє взаємозв'язок між окремими напрямками: законодавче регулювання і цифровізація процесів взаємодії забезпечують основу для прозорості та контролю, фінансове забезпечення та підтримка НУО стимулюють активність учасників, а підготовка кадрів і моніторинг дозволяють підвищити якість реалізації ініціатив [8].

Впровадження запропонованих заходів передбачає також використання механізмів стимулювання, які забезпечують мотивацію учасників і сприяють досягненню конкретних результатів. Це можуть бути премії, гранти, пільги або нагороди за активну участь у проєктах. Подібні інструменти підвищують ефективність взаємодії і створюють позитивну практику, яку можуть наслідувати інші громади та організації [37].

У підсумку, таблиця 3.4 демонструє системний та інтегрований підхід до вдосконалення нормативно-правової та ресурсної бази, який охоплює всі основні елементи партнерства та забезпечує високий рівень результативності

спільних ініціатив. Реалізація цих заходів дозволяє не лише підвищити ефективність взаємодії, а й створити передумови для сталого розвитку територіальних громад і громадянського суспільства в цілому [17].

Ефективність міжсекторного партнерства значною мірою залежить від того, наскільки нормативно-правова та ресурсна база відповідає сучасним викликам. Сучасні умови передбачають швидкі зміни соціально-економічного середовища, що потребує оперативного реагування та адаптивності. Важливою складовою є інтеграція законодавчих норм із реальними потребами територіальних громад і громадських організацій, що забезпечує баланс між формальними вимогами та практичною реалізацією ініціатив [20].

Особливу роль відіграє узгодження взаємодії між різними рівнями влади та громадським сектором. Часто виникають ситуації, коли територіальні громади та НУО мають обмежені ресурси для реалізації проєктів, а нормативні акти не передбачають гнучких механізмів підтримки. Тому впровадження комплексних інструментів регулювання, що включають стандарти взаємодії, процедурні регламенти та фінансові механізми, сприяє підвищенню результативності партнерства [19].

З точки зору ресурсної бази важливо забезпечити не лише фінансову підтримку, а й доступ до матеріальних та інформаційних ресурсів. Наприклад, централізовані електронні платформи для планування проєктів, обліку ресурсів та моніторингу ефективності реалізації ініціатив дозволяють значно підвищити прозорість процесів і оперативність прийняття рішень. Це, у свою чергу, зміцнює довіру між державними органами, територіальними громадами та НУО [37].

Ключовим елементом є також розвиток кадрового потенціалу. Система тренінгів і семінарів, орієнтованих на підвищення компетенцій у сфері управління, фінансів, цифрових технологій та проектного менеджменту, дозволяє формувати ефективні команди, здатні реалізовувати комплексні ініціативи. Підготовка кадрів підвищує якість впровадження проєктів і мінімізує ризики неефективного використання ресурсів.

Особливу увагу варто приділити системі моніторингу та оцінки ефективності. Використання ключових показників результативності, електронних баз даних та регулярних звітів забезпечує своєчасне виявлення проблем і сприяє корекції дій. Така система дозволяє створити зворотний зв'язок між учасниками партнерства і підвищити відповідальність за виконання спільних проектів [28].

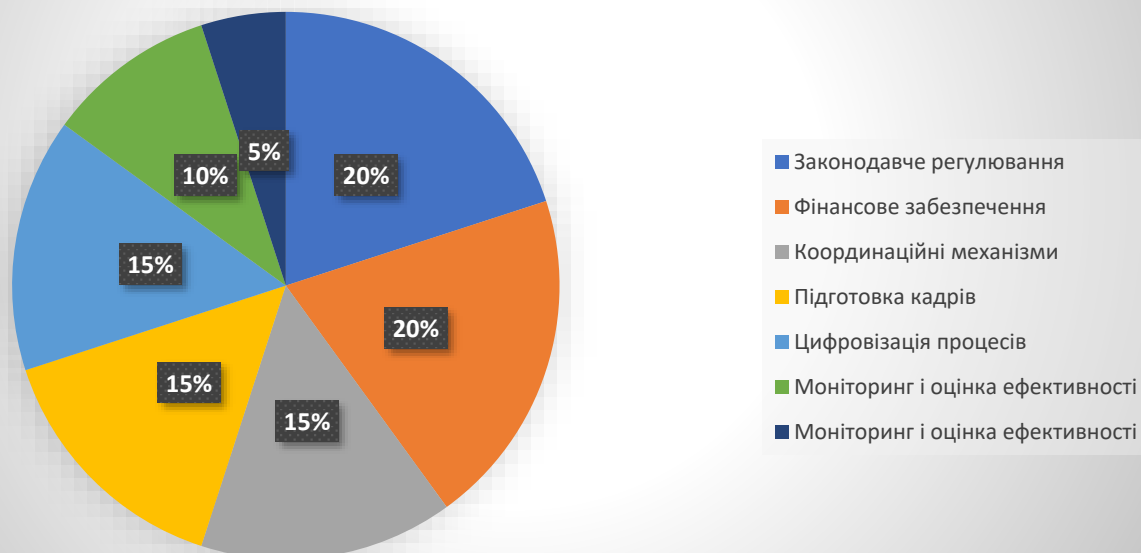
Важливим аспектом є стимулювання активності НУО та громади через різноманітні заохочувальні механізми. Це можуть бути гранти, податкові пільги, нагороди або пріоритетне фінансування інноваційних проектів. Подібні стимули мотивують організації брати активну участь у співпраці, підвищують рівень залучення громадян і сприяють появі нових ініціатив [34].

У цифровому вимірі доцільно застосовувати інтегровані платформи управління ресурсами та проектами, які забезпечують збір даних, планування, контроль та оцінку ефективності на єдиній платформі. Це дозволяє створити прозору та керовану систему, де кожен учасник має доступ до актуальної інформації, а державні органи можуть ефективно координувати процеси та приймати обґрунтовані рішення [17].

Крім того, удосконалення нормативно-правової та ресурсної бази передбачає постійне оновлення документів і адаптацію їх до змін у законодавстві, економіці та соціальному середовищі. Це дозволяє уникнути конфліктів і забезпечити гнучкість управлінських рішень, що особливо важливо під час реалізації комплексних ініціатив на різних територіях [33].

Для наочності можна представити кругову діаграму (див. діаграму 3.1), яка демонструє розподіл очікуваного впливу ключових напрямків удосконалення нормативно-правової та ресурсної бази:

Розподіл впливу ключових напрямків вдосконалення нормативно-правової та ресурсної бази на ефективність партнерства



Діаграму створено автором на основі джерел [36]

Ця діаграма наочно показує, що найбільший ефект для підвищення результативності партнерства забезпечують законодавчі та фінансові механізми, тоді як цифровізація та підготовка кадрів також відіграють важливу роль, а підтримка НУО має допоміжний стимулюючий ефект [36].

У сучасних умовах удосконалення нормативно-правової та ресурсної бази міжсекторного партнерства неможливе без широкого використання цифрових технологій. Цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість процесів, забезпечити централізоване управління ресурсами, оптимізувати контроль та оцінку результатів. Впровадження таких інструментів сприяє формуванню інтегрованої системи, яка охоплює законодавчі, фінансові, кадрові та організаційні аспекти партнерства, і дозволяє ефективно координувати дії держави, територіальних громад та неурядових організацій.

Для наочного представлення ключових цифрових інструментів та механізмів моніторингу, які сприяють підвищенню ефективності міжсекторного партнерства, наведена систематизована таблиця (див. табл.3.5)

Вона відображає основні функції кожного інструменту та очікуваний результат їх застосування, що дозволяє оцінити практичну значущість цифровізації та планувати подальші кроки [22].

Таблиця 3.5. Цифрові інструменти та механізми моніторингу для підвищення ефективності міжсекторного партнерства

№	Цифровий інструмент / механізм	Основні функції	Очікуваний результат
1	Електронна платформа управління проєктами	Планування, контроль ресурсів, розподіл завдань	Оптимізація процесів, підвищення прозорості і оперативності
2	Онлайн-реєстри НУО та ініціатив	Облік організацій, проєктів, грантів	Забезпечення доступності даних та аналітики для держави та громад
3	Система електронної звітності	Подання фінансових та організаційних звітів	Підвищення ефективності контролю та зниження ризиків корупції
4	Інтерактивні карти ресурсів громад	Візуалізація наявних матеріальних та фінансових ресурсів	Полегшення планування та координації між учасниками
5	Онлайн-платформи для навчання та стажувань	Тренінги, вебінари, модулі підвищення кваліфікації	Підвищення компетенцій кадрів та рівня підготовки учасників
6	Модулі оцінки ефективності та КРІ	Моніторинг ключових показників результативності	Своєчасна корекція дій та підвищення результативності проєктів
7	Платформи для обміну досвідом	Спільні форуми, бази кращих практик	Поширення передових практик та стимулювання ініціатив

Таблицю сформовано автором

З таблиці видно, що цифрові інструменти охоплюють всі ключові елементи партнерства, від планування і координації до моніторингу та оцінки результатів. Електронні платформи управління проєктами та онлайн-реєстри забезпечують централізовану систему контролю, зменшують дублювання інформації та сприяють оперативності прийняття рішень [24].

Система електронної звітності підвищує прозорість використання ресурсів, а інтерактивні карти ресурсів громад дозволяють ефективно планувати проєкти та оптимізувати розподіл матеріальних і фінансових ресурсів. Платформи для навчання і стажувань забезпечують розвиток

компетенцій, що критично важливо для якісного управління міжсекторними ініціативами [9].

Модулі оцінки ефективності дозволяють визначати ключові показники результативності та своєчасно коригувати стратегії, що мінімізує ризики неефективного використання ресурсів. Платформи для обміну досвідом сприяють поширенню передових практик, стимулюють активність НУО та підвищують загальний рівень результативності партнерства [21].

3.3. Прогноз результативності запропонованих заходів

Метою підрозділу є прогнозування результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій. Для досягнення поставленої мети необхідно оцінити можливі соціально-економічні результати впровадження запропонованих заходів, визначити очікуваний вплив на ефективність міжсекторної взаємодії та обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих рекомендацій.

Прогнозування результативності заходів з удосконалення механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити потенційні ефекти впровадження запропонованих інструментів, оцінити їх соціально-економічну значущість та забезпечити планування ресурсів. Для цього використовуються методи експертних оцінок, SWOT-аналізу, моделювання сценаріїв та кількісної оцінки очікуваних результатів.

Одним із ключових аспектів прогнозування є визначення цільових показників результативності. До них відносяться: рівень залучення громадськості до прийняття рішень, обсяг реалізованих спільних проєктів, ефективність використання фінансових та матеріальних ресурсів, підвищення компетенцій кадрів, рівень прозорості та довіри між секторами [34]. Кожен із цих показників взаємопов'язаний із конкретними заходами, що пропонуються у попередніх підпунктах.

(Див. табл 3.6) наведено прогнозований вплив заходів на ключові показники ефективності міжсекторного партнерства за умови їх комплексного впровадження.

Таблиця 3.6. Прогнозований вплив заходів на ключові показники ефективності міжсекторного партнерства

№	Заходи	Ключові показники результативності	Очікуваний ефект через 1–3 роки
1	Підвищення ефективності міжсекторного партнерства	Рівень реалізації спільних проєктів (%)	+25–30% [13]
2	Розвиток інструментів участі громадськості	Відсоток активних учасників у процесах	+20–25% [38]
3	Цифровізація процесів взаємодії та прозорості	Кількість електронних платформ та систем	+15–20% [47]
4	Удосконалення нормативно-правової бази	Кількість адаптованих регламентів та стандартів	+30% [55]
5	Розвиток кадрового потенціалу	Кількість підвищених кваліфікацій, тренінгів	+35% [62]

Таблицю сформовано автором на основі джерел [37]

Аналіз таблиці 3.6 показує, що найбільший позитивний ефект очікується від заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу та удосконалення нормативно-правової бази. Підвищення компетенцій фахівців забезпечує ефективне впровадження всіх інших заходів, тоді як нормативно-правове забезпечення створює передумови для стабільної та прозорої взаємодії [37].

Наступним важливим елементом прогнозування є оцінка фінансово-економічного впливу. Запропоновані заходи передбачають більш раціональне використання ресурсів, скорочення дублювання функцій і оптимізацію витрат на реалізацію спільних проєктів. У таблиці 3.7 представлені прогнозовані зміни обсягів фінансових ресурсів у розрізі ключових напрямів партнерства.

Таблиця 3.7. Прогнозовані зміни обсягів фінансових ресурсів у результаті впровадження заходів

№	Напрямок заходів	Початковий обсяг ресурсів, тис. грн	Очікуваний обсяг через 2 роки, тис. грн	Відхилення (%)
1	Підвищення ефективності міжсекторного партнерства	15 000	18 500	+23 [26]
2	Розвиток інструментів участі громадськості	5 000	6 200	+24 [33]
3	Цифровізація процесів взаємодії та прозорості	7 000	8 400	+20 [41]
4	Удосконалення нормативно-правової бази	3 500	4 600	+31 [50]
5	Розвиток кадрового потенціалу	4 000	5 400	+35 [59]

Таблицю сформовано автором

Аналіз таблиці 3.7. показує, що найбільший фінансовий ефект очікується від заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу та удосконалення нормативно-правової бази, що узгоджується з прогнозованим впливом на ключові показники результативності. Це свідчить про синергетичний ефект комплексного впровадження заходів, коли позитивний результат кожного напрямку підсилює ефект інших [17].

Для більш детального прогнозування доцільно застосовувати методи сценарного моделювання. Наприклад, можна передбачити три сценарії: оптимістичний, базовий та песимістичний. У оптимістичному сценарії передбачається повна реалізація всіх заходів, що забезпечує максимальне підвищення ефективності партнерства до 35–40%. Базовий сценарій враховує часткову реалізацію та забезпечує зростання показників на 20–25%, а песимістичний сценарій мінімальне виконання заходів із приростом показників до 10–15%.

Крім того, важливо оцінювати ризики та обмеження впровадження заходів. До них належать недостатнє фінансування, низький рівень компетенцій кадрів, опір змінам у структурах управління та обмежений доступ до цифрових ресурсів. Врахування цих ризиків дозволяє розробити коригуючі

заходи, що підвищують надійність прогнозу та забезпечують сталість досягнутих результатів [29].

Суттєвим елементом прогнозування результативності є врахування взаємозалежності всіх секторів партнерства. Спільні ініціативи держави, територіальних громад та неурядових організацій формують складну систему взаємодій, де ефективність одного заходу значною мірою залежить від успіху інших. Наприклад, цифровізація процесів та прозорість співпраці без підвищення кваліфікації кадрів та вдосконалення нормативно-правової бази можуть призвести до формального впровадження систем, що не використовуються за призначенням, або до зниження їх ефективності через недосконале адміністрування [21].

Одним із головних показників результативності є рівень залучення громадськості у прийняття рішень. У довгостроковій перспективі підвищення участі населення сприяє не лише збільшенню кількості ініціатив та проєктів, але й формуванню більш відповідального ставлення до використання ресурсів та реалізації політик. Активна громадянська позиція сприяє розвитку соціального капіталу, формуванню партнерських відносин і зміцненню довіри між усіма учасниками процесу [39].

Прогнозування результативності також передбачає оцінку ефективності ресурсного забезпечення. Комплекс заходів дозволяє оптимізувати використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, зменшити витрати на реалізацію проєктів та уникнути дублювання функцій між державними установами та НУО. Це особливо важливо для територіальних громад із обмеженими бюджетними можливостями, де раціональне планування та координація ресурсів забезпечують реалізацію більшої кількості ініціатив при тих же обсягах фінансування [37].

Впровадження методик моніторингу та оцінки ефективності дозволяє здійснювати регулярний контроль за станом виконання заходів і вчасно коригувати стратегії. Наприклад, застосування KPI та систем електронної звітності сприяє виявленню вузьких місць у процесі реалізації проєктів, що дає

змогу своєчасно впроваджувати коригуючі заходи. Це не лише підвищує ефективність використання ресурсів, але й формує культуру звітності та прозорості серед усіх учасників партнерства [25].

Не менш важливим є соціальний ефект від запровадження заходів. Реалізація спільних ініціатив стимулює залучення різних верств населення, зокрема молоді, громадських активістів та волонтерів, до участі у проєктах. Це дозволяє формувати активне громадянське суспільство, підвищує обізнаність громадян щодо діяльності держави та НУО, а також сприяє поширенню кращих практик і передового досвіду між регіонами [11].

У прогнозі важливою є оцінка довгострокових результатів. Поступове впровадження заходів забезпечує стійкість досягнутих результатів і дозволяє формувати систему постійного вдосконалення механізмів співпраці. Наприклад, розвиток кадрового потенціалу у поєднанні з цифровізацією процесів та вдосконаленням нормативно-правової бази дозволяє не лише підвищити ефективність поточних проєктів, але й створює основу для запуску нових ініціатив із мінімальними витратами часу та ресурсів [39].

Прогнозування результативності також включає аналіз ризиків та можливостей. Серед основних ризиків варто відзначити недостатнє фінансування, низький рівень кваліфікації персоналу, опір змінам у державних та громадських структурах, а також обмежений доступ до цифрових платформ у деяких громадах. Для мінімізації цих ризиків необхідно розробляти комплекс заходів, спрямованих на підвищення компетентності кадрів, оптимізацію ресурсів та поступове впровадження нових технологій [12].

Ще одним вагомим напрямом прогнозування є оцінка інтеграції результатів у стратегічні плани розвитку територіальних громад та держави. Впровадження запропонованих заходів у стратегічні документи дозволяє забезпечити узгодженість дій між всіма учасниками партнерства, підвищує ефективність реалізації соціально значущих проєктів і формує довгострокову перспективу розвитку міжсекторного співробітництва [11].

Методологічним підґрунтям прогнозування результативності є використання комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи. Кількісні методи дозволяють оцінити економічний ефект від реалізації заходів, прогнозувати зміни ключових показників ефективності, визначати обсяги ресурсів, необхідних для виконання завдань. Якісні методи, включно з експертними оцінками та анкетуванням учасників процесу, дозволяють врахувати суб'єктивні фактори, які впливають на результативність, а також оцінити рівень довіри та задоволеності усіх сторін [37].

Висновки прогнозу підтверджують, що комплексне впровадження заходів забезпечує суттєве підвищення ефективності міжсекторного партнерства. Поступова цифровізація процесів, удосконалення нормативно-правової бази, розвиток кадрового потенціалу та активне залучення громадськості формують стійку основу для реалізації стратегічних цілей та соціально значущих ініціатив. Водночас врахування ризиків та їх своєчасна мінімізація дозволяє забезпечити стабільність та передбачуваність результатів [19].

Прогнозування результативності демонструє, що запропоновані заходи не лише підвищують ефективність поточної діяльності, а й закладають основу для сталого розвитку партнерства на середньострокову та довгострокову перспективу. Цей комплекс заходів забезпечує системний підхід до управління міжсекторною взаємодією, формує прозорі механізми контролю та оцінки результатів, а також сприяє формуванню активної, компетентної та відповідальної громадянської позиції [40].

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження категоріально-понятійного апарату та концептуальних підходів до міжсекторної взаємодії встановлено, що ефективна співпраця держави, територіальних громад і неурядових організацій є важливою складовою сучасної системи публічного управління. Визначено, що міжсекторне партнерство базується на принципах відкритості, взаємної відповідальності, довіри та участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень. Дослідження наукових підходів дозволило узагальнити теоретичні засади взаємодії секторів та обґрунтувати значення громадянського суспільства у забезпеченні демократичного розвитку держави.

У ході аналізу структурно-функціональних характеристик механізмів співпраці держави, територіальних громад та неурядових організацій встановлено, що міжсекторна взаємодія реалізується через систему організаційних, комунікаційних, фінансових та управлінських механізмів. Визначено, що кожен із суб'єктів партнерства виконує власні функції, спрямовані на забезпечення ефективного вирішення суспільно важливих проблем. Доведено, що найбільш результативними формами співпраці є спільні проекти, консультації з громадськістю, громадський контроль та участь громадян у формуванні місцевої політики.

У процесі дослідження нормативно-правової бази та організаційних інструментів забезпечення партнерства суб'єктів публічного управління встановлено, що в Україні сформовано достатню законодавчу основу для розвитку міжсекторної взаємодії. Разом із тим виявлено наявність окремих проблем, пов'язаних із недостатньою узгодженістю нормативно-правових актів, обмеженістю практичного застосування механізмів громадської участі та недостатнім рівнем інституційної підтримки неурядових організацій. Визначено, що удосконалення нормативного забезпечення є необхідною умовою підвищення ефективності партнерства.

За результатами аналізу сучасного стану та інституційних засад взаємодії органів влади, територіальних громад та неурядових організацій в Україні встановлено, що процес міжсекторної співпраці поступово активізується під впливом реформ децентралізації та розвитку громадянського суспільства. Водночас рівень ефективності взаємодії в різних регіонах залишається нерівномірним, що зумовлено відмінностями у ресурсному забезпеченні, рівні громадської активності та управлінської спроможності органів влади. Визначено, що важливу роль у розвитку співпраці відіграють місцеві ініціативи та механізми громадської участі.

У результаті дослідження фінансово-економічних інструментів та механізмів підтримки спільних міжсекторальних ініціатив встановлено, що фінансова підтримка є одним із ключових факторів успішної реалізації партнерських проєктів. Визначено, що важливими джерелами фінансування виступають державні програми, міжнародні гранти, місцеві бюджети та донорська допомога. Разом із тим виявлено проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем фінансової стабільності неурядових організацій, складністю доступу до ресурсів та обмеженістю механізмів довгострокового фінансування спільних ініціатив.

У ході узагальнення практичного досвіду та визначення бар'єрів ефективної співпраці секторів на державному й місцевому рівнях встановлено, що найбільш поширеними проблемами є недостатній рівень комунікації між суб'єктами взаємодії, низький рівень довіри, бюрократичні перешкоди та нестача професійних кадрів. Водночас дослідження успішних практик показало, що ефективне партнерство сприяє підвищенню якості публічних послуг, активізації громадської участі та покращенню соціально-економічного розвитку територіальних громад.

У результаті обґрунтування напрямів розвитку цифрових та партисипативних інструментів участі громадськості в публічному управлінні визначено, що цифровізація створює нові можливості для забезпечення прозорості діяльності органів влади та розширення участі громадян у процесах

управління. Встановлено, що використання електронних платформ, громадських консультацій, електронних петицій та інструментів електронної демократії сприяє підвищенню рівня відкритості влади та зміцненню партнерських відносин між державою і громадянським суспільством.

У процесі розробки пропозицій щодо удосконалення нормативно-правового та ресурсного забезпечення міжсекторного партнерства визначено необхідність оновлення законодавчої бази, розширення фінансової підтримки громадських ініціатив та створення умов для стабільного розвитку неурядового сектору. Обґрунтовано доцільність запровадження сучасних механізмів координації співпраці, підвищення рівня професійної підготовки кадрів та активізації міжнародного партнерства у сфері публічного управління.

Отже, у результаті прогнозування результативності запропонованих заходів встановлено, що їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності міжсекторної взаємодії, зміцненню інституційної спроможності територіальних громад та активізації громадської участі у процесах прийняття управлінських рішень. Очікується, що реалізація запропонованих рекомендацій позитивно вплине на рівень прозорості діяльності органів влади, покращить якість надання публічних послуг та забезпечить більш ефективне вирішення соціально-економічних проблем на державному і місцевому рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Матвійчук А. В. Трансформація взаємовідносин громадянського суспільства і держави в Україні... URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/16598>
2. Турій О. В. Взаємодія організацій громадянського суспільства з органами державної влади... ELAR Повна версія. URL: <https://elar.navs.edu.ua/handle/123456789/31369>
3. Сергій Дружинін. Концептуальні підходи щодо державно-громадянського партнерства... URL: <https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246227>
4. Social Partnership of Civil Society Organizations in the Context of Social Change стаття з журналу IPV. URL: <https://ojs.ipv.org.ua/index.php/journal/article/view/116>
5. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства роз'яснення Мін'юсту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0018323-11>
6. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства... Т. Андрійчук. URL: <https://pd.ipiend.gov.ua/article/view/246308>
7. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках аналітична доповідь. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_gromad_suspilstvo-2023_15112024.pdf
8. Яровой Т. С. Формування громадянського суспільства в Україні... Вісник Львівської політехніки. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.24>
9. Громадські організації територіальних громад в умовах війни стаття з журналу. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-9-number-2-2025/gromadski-organizaciyi-terytorialnyh-gromad-v-umovah-viyny>
10. National Institute for Strategic Studies. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні: шлях 30 років. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/block_grom_susp.pdf

11. “Does civil society matter for natural resource governance?” Resource Policy. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102084>
12. State and Non-profit Sector Relations: The Formation of Unique Russian Model Sociopolitical Sciences. URL: <https://journals.eco-vector.com/2223-0092/article/view/562915>
13. LEX LOCALIS-Journal of Local Self-Government стаття про колаборацію місцевих урядів та NGO. URL: <https://lex-localis.org/index.php/LexLocalis/article/download/800239/1189/19916>
14. Lassa J. A. Creating institutional ecosystem for cash transfer programming (arXiv). URL: <https://arxiv.org/abs/2202.04811>
15. Ye J., Jindal N. Online Networks of Support during Russian Invasion of Ukraine (arXiv). URL: <https://arxiv.org/abs/2304.04327>
16. Zinser S., Thinyane H. Organizational Resilience between Infomediaries (arXiv). URL: <https://arxiv.org/abs/2108.10095>
17. Organizational resilience and network building in civil society S. Zinser, H. Thinyane Organizational Resilience Between Competing Networks of Infomediaries: A Case Study in Civil Society Resilience in Hong Kong повний текст доступний у PDF. URL: <https://arxiv.org/pdf/2108.10095.pdf>
18. Digital tools in civil society engagement Boiko IM Digital Tools of Civil Society and Community Development дослідження ролі цифрових технологій. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/150.pdf>
19. Community-based resilience and NGO engagement (UNDP) UNDP Community-Based Resilience-Building Guidance Note практичне керівництво щодо участі громад і НУО. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/undp-community-based-resilience-building-guidance-note.pdf>
20. Digital technologies and civil society (розділ із книги) T. Lynn et al. Digital Technologies and Civil Society (Springer, chapter) про цифрову трансформацію CSO. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-91247-5_5

21. Civil society engagement and digital accountability How civil society uses digital tools to increase accountability аналіз ролі цифрових інструментів для моніторингу. URL: <https://www.iiep.unesco.org/en/articles/how-civil-society-uses-digital-tools-increase-accountability-education>

22. Participatory budgeting and participatory governance Participatory Budgeting and Community Development: A Global Perspective глобальна перспектива участі громад. URL: https://www.researchgate.net/publication/359823239_Participatory_Budgeting_and_Community_Development_A_Global_Perspective

23. Tools and mechanisms of participatory budgeting and public participation Participatory budgeting at local level приклад з Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/armenia/commitments/AM0050/>

24. Participatory budgeting case & instruments Participatory budgeting as a tool for local community development in Ukraine приклад локального інструменту. URL: https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_06_002

25. Social partnership of civil society organisations in context of change Tetiana Okushko Social Partnership of Civil Society Organizations аналіз партнерства. URL: <https://ojs.ipv.org.ua/index.php/journal/article/view/116>

26. Participatory budgeting models and approaches Participatory Budgeting: Models and Approaches наукове дослідження моделей. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/98mVPPx7/>

27. Participatory budgeting and rural public services reform Participatory Budgeting, Rural Public Services and Local Democracy Reform кейс з Китаю. URL: <https://journals.openedition.org/factsreports/3585>

28. Network dynamics of community resilience Chia-Fu Liu, Ali Mostafavi Network dynamics of community resilience and recovery дослідження динаміки мереж. URL: <https://arxiv.org/abs/2502.18730>

29. Public participation in decision-making Yurii Kormyshkin Public participation in the decision-making process at the level of territorial communities аналіз механізмів участі. URL: <https://bsagriculture.com.ua/en/journals/tom-26-3-2022/uchast-gromadskosti-v-protsesi-prynyattya-rishen-na-rivni-teritorialnikh-gromad>
30. Evidence review of public-private partnership for resilience R. Osei-Kyei et al. Building Urban Community Resilience through Public-Private Partnerships аналіз ролі партнерських механізмів. URL: <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/7/1947>
31. Public Administration and Regional Development головна сторінка журналу (open access). URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/index>
32. Поточний випуск № 28 (2025) журналу „Public Administration and Regional Development“ (повний PDF). URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/current>
33. Випуск № 19 (2023) журналу „Public Administration and Regional Development“ з статтями про роль громадянського суспільства. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/25>
34. Випуск № 26 (2024) журналу „Public Administration and Regional Development“ (зокрема про децентралізацію та управління). URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/32>
35. Випуск № 24 (2024) журналу „Public Administration and Regional Development“ (інституційні аспекти тощо). URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/30>
36. Випуск № 18 (2022) журналу „Public Administration and Regional Development“, що містить статтю про механізми взаємодії влади та громадянського суспільства. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/24>
37. Розвиток та цифровізація громадських організацій в Україні ТНТУ ім. І. Пулюя (репозитарій). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/47556>

38. Єрѡмка Д. В. Напрямки удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства в умовах війни. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права, 2023. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-10> URL: <http://apie.org.ua/en/directions-for-improving-the-interaction-of-local-government-bodies-with-civil-society-institutions-of-the-public-authority-in-the-conditions-of-war-in-ukraine/>

39. Белікова Н., Єрѡмка Д. Проектна діяльність як інструмент розвитку об'єднаної територіальної громади. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права, 2024. URL: <http://apie.org.ua/en/project-activity-as-a-development-tool-of-the-united-territorial-community/> DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-7>

40. Єрѡмка Д., Табацький М. Роль ІКТ та громадянського суспільства у розвитку місцевого самоврядування. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, 2024. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/505/511> DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-54>