

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF INTERSECTORAL COOPERATION AND PROJECT APPROACH

Сучасне публічне управління стикається з численними викликами, що вимагають адаптації та впровадження нових управлінських підходів. Зокрема, міжсекторна взаємодія та проєктний підхід набувають дедалі більшого значення у формуванні ефективних механізмів державного управління. Вони сприяють раціональному розподілу ресурсів, підвищенню ефективності публічних послуг та забезпеченню сталого розвитку суспільства. Міжсекторна взаємодія є важливим елементом сучасного державного управління, оскільки дозволяє державному, приватному та громадському секторам об'єднувати зусилля для досягнення спільних цілей. Така співпраця може відбуватися у формах стратегічних партнерств, реалізації спільних ініціатив, публічно-приватного партнерства (PPP) та міжнародної кооперації. Ефективність міжсекторної взаємодії залежить від довіри між учасниками, чітко визначених ролей та обов'язків, а також прозорих механізмів управління. Приклади успішної співпраці включають розробку соціальних програм, будівництво інфраструктурних об'єктів та впровадження цифрових сервісів у сфері державного управління. Проєктний підхід у публічному управлінні є ключовим механізмом для забезпечення гнучкості, ефективності та результативності управлінських процесів. Його основні принципи включають детальне планування, залучення зацікавлених сторін, систему контролю й моніторингу реалізації, а також оцінку ефективності після завершення проєкту. Такий підхід дає можливість не лише мінімізувати бюрократичні бар'єри, а й створювати прозорі механізми використання ресурсів, що підвищує рівень довіри громадян до державних установ. Інтеграція цих механізмів у публічне управління сприяє створенню гнучкої, прозорої та ефективної системи управління, що відповідає сучасним викликам. Завдяки поєднанню стратегічного планування, партнерства та інноваційних підходів державний сектор може значно покращити якість своїх послуг та сприяти сталому розвитку суспільства. Застосування міжсекторної взаємодії та проєктного підходу є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності країни, ефективного управління ресурсами та покращення добробуту громадян.

Ключові слова: міжсекторна взаємодія, публічне управління, проєктний підхід, дер-

жавно-приватне партнерство, сталий розвиток.

Modern public administration faces numerous challenges that require adaptation and implementation of new management approaches. In particular, cross-sectoral cooperation and project-based approaches are becoming increasingly important in building effective public administration mechanisms. They contribute to the rational allocation of resources, increase the efficiency of public services, and ensure the sustainable development of society. Cross-sectoral cooperation is an important element of modern public administration, as it allows the public, private and civil society sectors to join forces to achieve common goals. Such cooperation can take the form of strategic partnerships, joint initiatives, public-private partnerships (PPPs) and international cooperation. Effective cross-sectoral cooperation depends on trust between participants, clearly defined roles and responsibilities, and transparent governance mechanisms. Examples of successful cooperation include the development of social programmes, the construction of infrastructure facilities, and the introduction of digital services in public administration. The project approach in public administration is a key mechanism for ensuring flexibility, efficiency and effectiveness of management processes. Its basic principles include detailed planning, stakeholder engagement, a system of control and monitoring of implementation, and post-project evaluation. This approach allows not only to minimise bureaucratic barriers but also to create transparent mechanisms for the use of resources, which increases the level of public trust in government institutions. The integration of these mechanisms into public administration contributes to the creation of a flexible, transparent and efficient governance system that meets modern challenges. Through a combination of strategic planning, partnerships, and innovative approaches, the public sector can significantly improve the quality of its services and contribute to the sustainable development of society. The use of cross-sectoral cooperation and a project-based approach is an important factor in increasing the country's competitiveness, efficient resource management, and improving the well-being of citizens.

Key words: cross-sectoral cooperation, public administration, project approach, public-private partnership, sustainable development.

УДК 332.14
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.10>

Гасюк І.Л.

д. наук з держ. упр., професор,
професор кафедри права та публічного управління
Сумський державний педагогічний
університет імені А.С. Макаренка

Постановка проблеми. Сучасні виклики, що стоять перед публічним управлінням, вимагають нових підходів до організації процесів управління. Одним із таких підходів є міжсекторна взаємодія, яка забезпечує ефективну співпрацю між державним, приватним та громадським секторами. Особливого значення набуває застосування проєктного підходу, який сприяє реалізації ініціативних проєктів та підви-

щенню ефективності державного управління. Впровадження таких механізмів дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, сприяє інноваціям і покращує якість публічних послуг.

Поєднання міжсекторної взаємодії та проєктного підходу відкриває нові можливості для публічного управління. Взаємодія між державними структурами, бізнесом та громадянським суспільством дозволяє ефективніше

використовувати фінансові, кадрові та матеріальні ресурси. Проектний підхід, у свою чергу, сприяє цілеспрямованому управлінню державними ініціативами та забезпечує досягнення конкретних результатів.

Аналіз останніх досягнень та публікацій.

Останні дослідження в Україні та за кордоном підкреслюють важливість міжсекторної взаємодії та проектного підходу в публічному управлінні. В українському контексті Н.С. Сидоренко у статті «Проектне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід» аналізує впровадження проектного управління в державних установах розвинених країн [1]. Авторка зазначає, що проектне управління є діяльністю, спрямованою на досягнення унікальних результатів в умовах обмежених ресурсів і часу. Впровадження цього підходу в публічному секторі України дозволяє підвищити гнучкість та ефективність державних органів, адаптуючи міжнародні стандарти до національних особливостей. На міжнародному рівні професорка економіки Маріана Маццукато у своїй книзі «The Entrepreneurial State» та інтерв'ю з Мартіном Вулфом обговорює роль держави в стимулюванні інновацій [2]. Вона стверджує, що державні установи можуть бути рушійною силою технологічного та економічного прогресу через впровадження місійних політик, які об'єднують зусилля державного та приватного секторів для вирішення значних суспільних проблем, таких як зміна клімату та охорона здоров'я. Дебора Террі, віцеканцлерка Університету Квінсленду, наголошує на важливості міждисциплінарної співпраці в дослідженнях для вирішення глобальних проблем [4]. Університет створив дослідницькі мережі, що сприяють співпраці між урядом, промисловістю та академічними колами, зокрема у сферах енергетичного переходу, охорони здоров'я та штучного інтелекту. Джек Денжермонд, засновник компанії Esri, підкреслює значення геоінформаційних систем (ГІС) у боротьбі зі зміною клімату [5]. Він зазначає, що ГІС-технології надають надійні дані для прийняття політичних рішень та зменшення викидів, сприяючи співпраці між різними секторами та організаціями. Загалом, сучасні дослідження підтверджують, що інтеграція міжсекторної взаємодії та проектного підходу в публічному управлінні є ключовою для ефективного вирішення складних суспільних викликів.

Метою даної статті є аналіз значення міжсекторної взаємодії та проектного підходу в публічному управлінні, а також виявлення ключових механізмів їхньої інтеграції для підвищення ефективності державного управління.

Виклад основного матеріалу. Міжсекторна взаємодія – це взаємодія різних секторів або сфер суспільства, таких як державний, приватний, громадський (недержавний) та академічний сектори, з метою вирішення комплексних соціальних проблем та досягнення спільних цілей. Цей процес передбачає координацію та співпрацю між різними акторами для ефективного управління ресурсами та досягнення сталого розвитку.

Існує кілька основних форм міжсекторної взаємодії:

1. Партнерство. Це одна з найпоширеніших форм міжсекторної взаємодії, яка полягає у встановленні офіційних чи неформальних відносин між державними органами, приватними компаніями, громадськими організаціями або академічними установами [3]. Партнерства можуть бути спрямовані на реалізацію спільних проектів, таких як інфраструктурні або соціальні ініціативи. Наприклад, партнерство між урядом та приватними компаніями може забезпечити будівництво та експлуатацію важливих об'єктів інфраструктури.

2. Публічно-приватне партнерство (PPP). Це форма співпраці між державним і приватним секторами для розв'язання певних суспільних або економічних проблем. Зазвичай приватний сектор забезпечує інвестиції та управління проектами, а публічний сектор бере на себе регуляторну функцію та надає ресурси, що дозволяє реалізувати великі інфраструктурні проекти або соціальні ініціативи. Такі партнерства допомагають скоротити витрати для держави та залучити інвестиції.

3. Мережі і коаліції. Це форма міжсекторної взаємодії, що передбачає створення групи організацій, які співпрацюють для досягнення спільних цілей або вирішення конкретних проблем. Мережі можуть бути горизонтальними (між організаціями одного сектору) або вертикальними (між організаціями різних секторів). Наприклад, коаліції громадських організацій можуть працювати з урядом та бізнесом для вирішення проблем сталого розвитку або боротьби зі змінами клімату.

4. Громадські консультації та участь. Це форми взаємодії, коли органи влади активно залучають громадськість до процесу прийняття рішень. Це можуть бути публічні слухання, консультації або платформи для обміну думками між громадянами, громадськими організаціями, державними органами та бізнесом [5]. Завдяки такій взаємодії можна більш точно врахувати потреби та інтереси різних груп у суспільстві, що забезпечує більш ефективне управління.

5. Консультації з експертами. Залучення академічних установ, науковців або незалежних експертів до розробки політик, програм чи стратегій також є формою міжсекторної взаємодії. Це може включати дослідження та розробку нових ідей або інновацій для вирішення суспільних проблем, таких як охорона здоров'я, екологічна стійкість або економічний розвиток.

6. Ініціативи спільного фінансування. Ці ініціативи мають на меті забезпечити фінансування для реалізації проектів або програм з різних джерел – державних, приватних і громадських. Це може бути як державне фінансування для громадських організацій, так і залучення коштів від міжнародних організацій для національних або місцевих проектів.

7. Інтегроване управління. Це форма співпраці між секторами для управління комплексними проблемами або процесами. Наприклад, інтегроване управління водними ресурсами передбачає взаємодію урядів, бізнесу, громадських організацій і місцевих громад для ефективного використання водних ресурсів.

8. Соціально відповідальний бізнес. Багато компаній активно залучаються до вирішення соціальних і екологічних проблем, працюючи в партнерстві з державними органами та громадськими організаціями [2]. Такий підхід включає в себе не тільки економічні інтереси, а й важливі соціального та екологічного впливу бізнесу.

9. Спільне управління. Це форма співпраці між державою та громадськістю в управлінні природними ресурсами, міським простором чи іншими важливими сферами. Прикладом є спільне управління природними парками, заповідниками або іншими об'єктами, коли вирішення питань ведеться через участь місцевих громад та інших зацікавлених сторін.

Міжсекторна взаємодія дозволяє врахувати різноманітні інтереси, що, у свою чергу, підвищує ефективність розв'язання суспільних проблем.

Наведемо кілька прикладів успішної міжнародної міжсекторної взаємодії при реалізації ініціативних проектів, які демонструють ефективність співпраці між державним, приватним, громадським секторами та академічними установами:

1. Публічно-приватне партнерство в інфраструктурі (Велика Британія)

Проект: Будівництво та управління автодорогами Великобританія активно використовує модель публічно-приватного партнерства (PPP) для розвитку та утримання інфраструктури. Зокрема, проект M6 Toll Road (оплачувана дорога) є прикладом ефективної співпраці між урядом і приватними компаніями. Приватна компанія фінансує будівництво та експлуатацію дороги, а уряд забезпечує регу-

ляторний нагляд. Завдяки цьому проекту вдалося зменшити затори на інших дорогах та покращити дорожню інфраструктуру.

2. Фонд Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria

Проект: Боротьба з інфекційними хворобами в країнах, що розвиваються Global Fund – це міжнародна ініціатива, яка об'єднує ресурси урядів, приватного сектору та громадських організацій для боротьби з такими глобальними проблемами, як СНІД, туберкульоз та малярія. Цей фонд залучає фінансування від урядів, міжнародних організацій та великих корпорацій (наприклад, від компаній фармацевтичної галузі) і сприяє координації зусиль на рівні державних та недержавних організацій. У рамках цієї програми в країнах, що розвиваються, були значно знижені рівні інфекційних захворювань.

3. Глобальна ініціатива по захисту лісів (Tropical Forest Alliance 2020)

Проект: Збереження тропічних лісів через багатосекторну співпрацю Цей проект є прикладом успішної співпраці між державами, громадськими організаціями, міжнародними компаніями та місцевими громадами для збереження тропічних лісів. TFA 2020 об'єднує компанії, уряди, НУО і місцеві громади для запобігання вирубці лісів та сприяння сталому розвитку. В результаті ініціативи було значно зменшено вирубку лісів у деяких країнах, а також підтримано сталу практику сільського господарства.

4. Проект «Сталий розвиток міського транспорту» у Лондоні

Проект: Розвиток екологічного транспорту та зменшення викидів Лондон є прикладом успішної міжсекторної взаємодії в сфері екологічного транспорту. Влада міста, приватні компанії та громадські організації активно співпрацюють для розвитку сталого транспорту, включаючи електричні автобуси та велосипедні доріжки. В результаті цього міська інфраструктура стала більш екологічною, а рівень забруднення значно знизився.

5. Ініціатива «Стійкий бізнес» у Швеції

Проект: Взаємодія бізнесу та громадських організацій для вирішення соціальних проблем У Швеції існує кілька ініціатив, які сприяють міжсекторній співпраці для досягнення сталого розвитку. Одним із таких прикладів є взаємодія шведських компаній з громадськими організаціями, спрямована на боротьбу зі зміною клімату, захист навколишнього середовища та підвищення соціальної відповідальності. Багато компаній беруть участь у програмах, що фінансуються урядом і мають на меті підтримку локальних ініціатив та покращення умов життя в громадах.

6. «Союз для безпеки води» (Water Security Coalition)

Проект: Спільна діяльність для забезпечення водними ресурсами Цей проект об'єднує уряди, міжнародні організації, компанії водопостачання та громади для забезпечення стійкого управління водними ресурсами в умовах зміни клімату. Одним із таких проектів є ініціатива у Південній Африці, де уряд, місцеві компанії та громадські організації разом працюють над забезпеченням доступу до питної води для бідних верств населення.

7. Проект «Цифровий розвиток в Африці»

Проект: Підключення сільських громад до Інтернету Ініціативи, спрямовані на підключення сільських і віддалених регіонів Африки до Інтернету, є прикладом успішної міжсекторної співпраці. Проект включає в себе співпрацю урядів, приватних компаній, таких як Microsoft, Google, та місцевих НУО. Це дозволяє забезпечити доступ до онлайн-освіти, медичних послуг та інших соціальних послуг у віддалених районах, що значно покращує рівень життя в таких місцях.

8. Ініціативи з боротьби з забрудненням пластику (наприклад, «Alliance to End Plastic Waste»)

Проект: Спільна боротьба з пластиком в океанах Ця ініціатива об'єднує компанії пластикової індустрії, уряди, НУО і наукові установи для боротьби з пластиковим забрудненням. У рамках цієї ініціативи реалізуються проекти, спрямовані на зменшення пластикових відходів, підвищення свідомості споживачів і підтримку технологій переробки пластику.

Ці приклади показують, як різні сектори можуть ефективно співпрацювати для досягнення соціальних, економічних та екологічних цілей. Міжсекторна взаємодія дозволяє об'єднувати різні ресурси, знання і досвід для вирішення складних проблем, що мають глобальний характер.

Ефективність міжсекторної взаємодії залежить від рівня довіри між учасниками, наявності чіткої нормативно-правової бази та прозорих механізмів співпраці. Важливою умовою успіху є також наявність координаційних органів, що сприяють узгодженню дій між різними секторами.

В Україні також є кілька прикладів успішної міжсекторної взаємодії при реалізації ініціативних проектів, коли різні сектори об'єднують свої зусилля для досягнення спільних цілей у різних сферах, від екології до соціального розвитку. Ось кілька таких прикладів:

1. Програма «Муніципальна енергетична реформа» (MER)

Проект: Енергозбереження та зменшення енергетичних витрат. В Україні реалізується

низка проектів, спрямованих на покращення енергетичної ефективності в муніципальних закладах. Програма «Муніципальна енергетична реформа» об'єднує уряд, місцеві органи влади, міжнародні організації (наприклад, Світовий банк), а також приватні компанії, які надають технології для впровадження енергозберігаючих заходів. Завдяки цьому вдалося значно знизити енергоспоживання в таких установах, як школи, лікарні та адміністративні будівлі.

2. Ініціатива «Розумне місто» (Smart City)

Проект: Розвиток інфраструктури і покращення якості життя в містах. В Україні багато міст, зокрема Київ, Львів, Одеса, активно впроваджують концепцію «розумного міста». Це включає співпрацю між місцевими органами влади, технологічними компаніями та громадськими організаціями для поліпшення міської інфраструктури. Наприклад, створення системи електронних платежів за комунальні послуги, розумне управління освітленням вулиць або інтеграція сучасних транспортних систем. Завдяки такій співпраці покращується якість життя мешканців та зменшується навантаження на міські ресурси.

3. Ініціатива «Екологічна реформа»

Проект: Очищення водних ресурсів і управління відходами. В Україні є кілька ініціатив, спрямованих на покращення екологічної ситуації, де активно працюють державні органи, громадські організації та приватний сектор. Одна з таких ініціатив – боротьба з забрудненням водних ресурсів, включаючи очищення річок та озер. У рамках таких проектів, наприклад, громадські організації співпрацюють з урядом та бізнесом для створення програм з утилізації відходів, боротьби з забрудненням вод та поліпшення санітарних умов.

4. Програма «Шкільний автобус»

Проект: Поліпшення транспортної доступності для сільських дітей. В Україні існує програма, яка забезпечує сільські райони шкільними автобусами, що дозволяє дітям з віддалених сіл безпечно дістатися до шкіл. Це є прикладом міжсекторної співпраці, де уряд, місцеві органи влади та приватні компанії, які забезпечують транспортні послуги, працюють разом для покращення доступу до освіти в сільських районах. Програма має великий соціальний ефект, оскільки дозволяє зменшити нерівність в доступі до освіти між міськими та сільськими дітьми.

5. Проект «Оздоровлення і відновлення лісів»

Проект: Збереження лісів та боротьба з наслідками змін клімату. В Україні реалізуються різноманітні екологічні ініціативи, спрямовані на відновлення лісових масивів та зменшення вирубки лісів. Одна з таких ініціатив об'єднує

уряд, громадські організації та бізнес для відновлення лісів, проведення екологічних освітніх кампаній і створення нових лісових насаджень. У таких проектах часто беруть участь також міжнародні організації, що фінансують програми з охорони навколишнього середовища.

6. Ініціатива «Прозорість держзакупівель» (Prozorro)

Проект: Боротьба з корупцією через відкриті тендери Програма «Prozorro» - це державна система електронних закупівель, яка дозволяє забезпечити прозорість і відкритість процесу закупівель в Україні. Ця ініціатива об'єднує державні органи, бізнес, громадські організації та міжнародні організації. Завдяки впровадженню цієї системи в Україні зменшилася корупція в держзакупівлях, а також покращилася ефективність використання публічних коштів.

7. Проект «Відновлення після війни в Україні»

Проект: Підтримка внутрішньо переміщених осіб та відновлення постраждалих територій. Після війни в Україні великою проблемою стане відновлення інфраструктури в постраждалих районах та підтримка внутрішньо переміщених осіб. У цьому процесі активно співпрацюють уряд, міжнародні організації, благодійні фонди, приватні компанії та місцеві громади. Наприклад, програми з відновлення житла, надання гуманітарної допомоги та створення можливостей для працевлаштування включають всі ці сектори.

8. Ініціатива «Зелена енергетика»

Проект: Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні. В Україні активно розвивається сектор відновлюваної енергетики, де держава, приватні компанії та міжнародні партнери (наприклад, ЄС) об'єднують свої зусилля для впровадження сонячних та вітрових електростанцій. Це сприяє зменшенню залежності від імпортованих енергоносіїв та покращенню екологічної ситуації в країні.

Ці приклади показують, що в Україні міжсекторна співпраця є важливим інструментом для досягнення значних змін у різних сферах - від екології до соціальних ініціатив.

Проектний підхід сприяє більш гнучкому та результативному управлінню публічними ресурсами. Його основні принципи включають:

- чітке планування та визначення цілей, що забезпечує ефективність реалізації проекту;
- залучення зацікавлених сторін, що підвищує рівень довіри та взаєморозуміння між партнерами;
- контроль і моніторинг реалізації, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів;
- оцінку ефективності проекту після його завершення, що дає змогу враховувати

попередній досвід для покращення майбутніх ініціатив.

Застосування проектного підходу дозволяє підвищити якість державних послуг, ефективно розподіляти бюджетні кошти та сприяти залученню інвестицій у стратегічно важливі сфери. Наприклад, у сфері цифровізації державних послуг проектний підхід дозволив швидко впровадити онлайн-сервіси для громадян, що значно підвищило рівень доступності адміністративних послуг.

Ключовими викликами реалізації проектного підходу є необхідність гнучкого управління ресурсами, подолання бюрократичних бар'єрів та впровадження ефективних механізмів оцінки результатів. Важливою складовою успіху є також наявність кваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати складні проекти у сфері державного управління.

Висновки. Поєднання міжсекторної взаємодії та проектного підходу в публічному управлінні створює можливості для більш ефективного вирішення суспільних проблем. Взаємодія державного, приватного та громадського секторів дозволяє використовувати ресурси раціонально та досягати кращих результатів у реалізації державних ініціатив. Проектний підхід забезпечує системність і контрольованість процесів управління, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень. Його застосування є ключовим фактором успіху у впровадженні державних реформ та підвищенні конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні. Таким чином, інтеграція міжсекторної взаємодії та проектного підходу сприяє сталому розвитку суспільства, ефективному управлінню державними ресурсами та покращенню якості життя громадян.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сидоренко Н. С. Проектне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Журнал регіональних економічних і соціальних досліджень*. – 2022. № 4(02). URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-4-02-04>.
2. Mazzucato M. *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press, 2013.
3. Wolf M. Governments must think big if we are to thrive. *Financial Times*. 2023. URL: <https://www.ft.com/content/647c9e79-2d66-4f19-977a-20b062035484>.
4. Terry D. Why the University of Queensland is one of the 15 fast-moving research unis. *The Australian*. 2024. URL: <https://www.theaustralian.com.au/special-reports/research-magazine/why-the-university-of-queensland-is-one-of-the-15-fast-moving-research-unis/news-story/56ba7a4e126604991357bb32abfa275a>.
5. Dangermond J. Jack Dangermond on the power of geographic information systems in tackling climate change. *Time Magazine*. 2023. URL: <https://time.com/7172454/jack-dangermond>