

ЕФЕКТИВНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТІВ ТРИПАРТИЗМУ ЧЕРЕЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

EFFECTIVE FUNCTIONING OF TRIPARTITE INSTITUTIONS THROUGH IMPROVING MECHANISMS OF INTERSECTORAL INTERACTION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методологічних засад вдосконалення механізмів міжсекторної взаємодії для забезпечення ефективного функціонування інститутів тристороннього партнерства в системі публічного управління України. Методи дослідження. У роботі використано системний аналіз для дослідження структури механізмів міжсекторної взаємодії, компаративний метод для порівняння міжнародного досвіду, метод моделювання для розроблення концептуальної моделі ефективного функціонування інститутів трипартизму, статистичний аналіз для оцінки результативності діяльності інститутів тристороннього партнерства. Результати дослідження. Визначено ключові проблеми функціонування інститутів трипартизму в Україні: низька ефективність співпраці між секторами, безсистемність взаємодії, недосконалість нормативно-правової бази. Розроблено концептуальну модель механізму міжсекторної взаємодії, що включає процеси організації, мотивації, контролю та розвитку. Запропоновано систему принципів ефективної взаємодії: субсидіарності, партисипативності, взаємної відповідальності, взаємного контролю, довіри та збереження незалежності учасників. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності тристороннього партнерства через систему критеріїв економічної, соціальної та екологічної ефективності. Висновки. Ефективне функціонування інститутів трипартизму потребує комплексного підходу до вдосконалення механізмів міжсекторної взаємодії, що включає нормативно-правове, організаційне та методичне забезпечення. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню якості публічного управління та досягненню цілей сталого розвитку України.

Ключові слова: трипартизм, міжсекторна взаємодія, публічне управління, тристороннє партнерство, механізми взаємодії, ефективність, державне управління.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of improving the mechanisms of intersectoral interaction to ensure the effective functioning of tripartite partnership institutions in the public administration system of Ukraine.

Research methods. The work uses a system analysis to study the structure of intersectoral interaction mechanisms, a comparative method to compare international experience, a modelling method to develop a conceptual model of the effective functioning of tripartite partnership institutions, and statistical analysis to assess the effectiveness of the activities of tripartite partnership institutions.

Research results. The key problems of the functioning of tripartite partnership institutions in Ukraine are identified: low efficiency of cooperation between sectors, lack of system interaction, imperfection of the regulatory and legal framework. A conceptual model of the mechanism of intersectoral interaction is developed, which includes the processes of organization, motivation, control and development. A system of principles of effective interaction is proposed: subsidiarity, participatory nature, mutual responsibility, mutual control, trust and preservation of the independence of participants. Methodological approaches to assessing the effectiveness of tripartite partnership through a system of criteria for economic, social and environmental efficiency are substantiated.

Conclusions. The effective functioning of tripartism institutions requires a comprehensive approach to improving mechanisms for intersectoral interaction, which includes regulatory, organizational and methodological support. The implementation of the proposed approaches will contribute to improving the quality of public administration and achieving the goals of sustainable development of Ukraine.

Key words: tripartism, intersectoral interaction, public administration, tripartite partnership, interaction mechanisms, efficiency, public administration.

УДК 351:35.088
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.35>

Слюсаренко В.Є.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний
університет»

Постановка проблеми. Сучасні виклики, що постали перед українським суспільством, актуалізують необхідність пошуку нових ефективних форм і механізмів взаємодії між основними секторами суспільства – державним, приватним та громадянським. Досягнення Україною мети запровадження найвищих стандартів життя та виходу на провідні позиції у світі можливе за умови стійкої довіри між суспільними інститутами, бізнес-структурами та державою в особі органів публічного управління.

Трипартизм як феномен багатofункціональної соціальної та еколого-економічної

системи становить собою механізм взаємодії стратегічних партнерів (бізнесу, влади, громадськості), які поширюють свій вплив через економічні, соціальні, екологічні, інформаційні та інституційні механізми. Однак аналіз сучасного стану функціонування інститутів тристороннього партнерства в Україні свідчить про наявність системних проблем, що перешкоджають ефективній міжсекторній взаємодії.

За даними Міністерства регіонального розвитку України, з 2015 по 2019 рік було подано 201 проект регіонального розвитку через Державний фонд регіонального розвитку

(ДФРР), проте реалізовано лише один проєкт, що свідчить про низьку ефективність існуючих механізмів співпраці. Така ситуація зумовлює необхідність перегляду підходів до організації міжсекторної взаємодії та розроблення нових механізмів забезпечення ефективного функціонування інститутів трипартизму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика тристороннього партнерства та механізмів міжсекторної взаємодії знайшла відображення у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичні засади соціального партнерства досліджували А. Колот, В. Жернаков, Г. Задорожний, О. Грішнова. Питання державно-приватного партнерства розглядали Г. Борщевський, І. Запатріна, П. Шилепницький. Міжсекторну взаємодію вивчали Д. Хатчінсон, М. Уорнер, П. Грінер.

Вагомий внесок у розвиток теорії інституціоналізації партнерських відносин зробили Л. Гурвіц, Р. Майєрсон, Е. Маскін, які розглядали взаємодію між економічними суб'єктами як стратегічну гру. Українські дослідники В. Скуратівський, А. Сіленко, М. Шевченко аналізували особливості розвитку соціального діалогу в умовах трансформаційних процесів.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, проблема якісного теоретико-методологічного обґрунтування механізмів міжсекторної взаємодії для забезпечення ефективного функціонування інститутів трипартизму залишається недостатньо розробленою та потребує подальшого наукового опрацювання.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад вдосконалення механізмів міжсекторної взаємодії для забезпечення ефективного функціонування інститутів тристороннього партнерства в системі публічного управління України.

Виклад основного матеріалу

Концептуальні засади механізму міжсекторної взаємодії

Механізм міжсекторального партнерства становить собою систему цілей, методів, важелів та інструментів відповідного нормативно-правового, інформаційного та ресурсного забезпечення, які визначають зміст, стан та послідовність дій для отримання максимально можливого ефекту при певних витратах за умови поєднання саморегулювання економічних суб'єктів та регулювальних функцій держави.

Ядром механізму є діалектична єдність державного регулювання та ринкової саморегуляції. Реалізація управлінського впливу на процеси міжсекторної взаємодії зумовлює необхідність їх класифікації на процеси організації, мотивації, контролю та розвитку.

Процеси організації пов'язані з розробленням процедур у сфері взаємодії та надання послуг. Особливу увагу необхідно приділити проєктуванню моделей взаємодії, заснованих на аналізі соціально-економічної та екологічної ситуації, прогнозуванню тенденцій розвитку. Важливим є стимулювання прямих контактів між суб'єктами взаємодії, зниження бар'єрів, розширення джерел фінансування, упорядкування конкуренції.

Процеси мотивації спрямовані на забезпечення зацікавленості всіх учасників у результатах співпраці. Це включає розроблення системи стимулів, що враховують специфіку кожного сектора та забезпечують баланс інтересів.

Процеси контролю пов'язані з регламентацією «правил гри» у сфері взаємодії, що гарантує прозорість, законність і безпеку надання послуг. Оцінка якості має враховувати: гарантоване виконання базових стандартів; досягнення поставлених цілей; можливість задоволення попиту та очікувань споживачів.

Процеси розвитку передбачають безперервне поліпшення системи взаємодії, методів управління, підвищення ступеня саморегулювання суспільних запитів.

Принципи ефективної міжсекторної взаємодії

Політика міжсекторного партнерства реалізується на основі системи принципів, що забезпечують ефективність взаємодії:

1. Принцип субсидіарності – делегування окремих функцій іншим партнерам, які забезпечать більш ефективне використання ресурсного потенціалу. Прикладом може бути діяльність об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), які поступово перебирають функції житлово-експлуатаційних контор.

2. Принцип партисипативності – передбачає спільне управління та специфікує проблеми, в яких партнери консультуються один з одним або спільно діють.

3. Принцип взаємної відповідальності – незалежно від того, яка сторона згідно зі спільною угодою здійснює надання послуг, вона є відповідальною перед кінцевим споживачем та один перед одним.

4. Принцип взаємного контролю – здійснення повного контролю за діяльністю один одного при виконанні спільних проєктів або угод.

5. Принцип довіри – взаємна довіра і прозорість відносин. Учасники мають бути відвертими щодо власних сподівань та взятої на себе відповідальності.

6. Принцип збереження незалежності – партнерство не обмежує стратегію і позицію

кожного з учасників стосовно вирішення окремих питань.

Аналіз ефективності функціонування інститутів трипартизму в Україні

Інституційна база тристороннього партнерства

Розвиток тристороннього партнерства в Україні реалізується через ефективну діяльність інститутів трипартизму, що включають різноманітні організаційні форми взаємодії. До основних інститутів інституціоналізації трипартизму належать:

- територіальні громади та об'єднані територіальні громади;
- Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР);
- консультативно-дорадчі органи за участю представників інститутів громадянського суспільства;
- громадські ради при органах влади;
- громадські слухання та громадські експертизи;
- центри розвитку місцевого самоврядування (ЦРМС);
- агенції регіонального розвитку;
- центри надання адміністративних послуг (ЦНАП);
- Національна тристороння соціально-економічна рада та територіальні тристоронні соціально-економічні ради.

Динаміка розвитку дорадчих органів

Дослідження динаміки створення дорадчих органів в Україні за 2014–2018 рр. показує позитивну тенденцію: їх кількість зросла з 951 до 1673 одиниць, що становить приріст на 722 органи (зростання на 76%). Найбільша кількість дорадчих органів зосереджена у Волинській (69), Дніпропетровській (104), Житомирській (82), Запорізькій (78), Полтавській (84), Тернопільській (78) та Хмельницькій (75) областях.

Така ситуація позитивно впливає на розвиток тристороннього партнерства в країні, оскільки метою цих органів є: залучення громадян до участі в управлінні державою; забезпечення вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади; забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів влади.

Однак детальний аналіз діяльності цих органів виявляє значні системні недоліки:

- нестача достатньої кількості фахівців у відповідних галузях, що зумовлює зниження ефективності їх функціонування як консультативно-дорадчих;
- відсутність ефективної взаємодії з працівниками органів, при яких вони сформовані, що спричинює взаємну недовіру та деструкцію в роботі;

- проблеми щодо формування складу дорадчого органу, що полягає у відсутності активної кількості фахівців (експертів, аналітиків);

- застосування недобросовісних технологій при формуванні дорадчого органу, зокрема коли обрані представники лобюють інтереси органу, при якому створені;

- намагання керівництва окремих органів використати дорадчі органи у своїх інтересах;

- формальність та декларативність громадських обговорень за участі представників дорадчого органу.

Ефективність діяльності територіальних громад

Територіальні громади як сублімована субстанція тристороннього співробітництва відіграють ключову роль у процесах міжсекторної взаємодії. Починаючи з 2015 року територіальними громадами розроблено проекти в різних сферах: дошкільної та загальної середньої освіти, вищої та професійно-технічної освіти, водопостачання та водовідведення, охорони здоров'я та соціального захисту, охорони природи, дорожньо-транспортної інфраструктури, культури та збереження автентичності території, енергозабезпечення, поводження з твердими побутовими відходами.

Аналіз діяльності територіальних громад як форми інституціоналізації трипартизму показує критичний стан ефективності співпраці. З 2015 по 2019 рік було подано 201 проект на загальну суму 11 891 779,17 тис. грн, з яких реалізовано лише один проект у 2016 році – проект з реконструкції системи тепlopостачання ЗОШ І–ІІІ ступенів у Чернігівській області вартістю 548,193 тис. грн (з ДФРР 456,993 тис. грн та з місцевих бюджетів 91,2 тис. грн).

Два проекти знаходяться у стані реалізації: капітальні ремонти автодоріг на території Закарпатської області на загальну суму 140 068,91 тис. грн, при цьому з ДФРР надано 12 661,282 тис. грн. Такі показники свідчать про критично низьку ефективність існуючих механізмів співпраці – лише 0,5% від поданих проектів було успішно реалізовано.

Аналіз структури проектів за сферами реалізації

Структурний аналіз проектів територіальних громад показує, що найбільший відсоток становлять проекти реконструкції об'єктів і заходи, пов'язані з енергозабезпеченням (87%), водопостачанням (10%), тоді як нечисленними були проекти щодо охорони здоров'я (1%), фізичної культури та спорту (2%), реконструкції, капітального ремонту місцевих доріг і вулиць (1%).

Критичною проблемою є те, що проектами територіальних громад не передбачено спря-

мування коштів на реалізацію індустріальних та інноваційних парків, як це визначено ст. 241 Бюджетного кодексу України, не сформовано збалансований підхід щодо забезпечення розвитку соціальної, виробничої, транспортної інфраструктури відповідних регіонів.

Ефективність об'єднаних територіальних громад

Більш детальний аналіз показує, що лише 45% об'єднаних територіальних громад (ОТГ) подали проекти на формування власної інфраструктури, що означає низький рівень активності представників трьох секторів на території їхньої діяльності. Загалом на реалізацію проектів ОТГ заплановано 150 000,00 млн грн державних коштів, що становить 77,38% загальної вартості, та 16,13% фінансування за рахунок місцевих коштів (12 904 428,47 млн грн).

З 2015 по 2017 рік за рахунок субвенцій з державного фонду реалізовано лише шість проектів у сферах загальної середньої освіти та охорони здоров'я. Серед реалізованих проектів можна відзначити капітальний ремонт Ласковецької ЗОШ I–III ступенів у Тернопільській області (1 474,08 тис. грн) та реконструкцію корпусу КП «Гусятинська багаторічна лікарня» (1 497,60 тис. грн).

Лише один проект було підтримано партнерськими коштами – капітальний ремонт школи в с. Нижбірок Гусятинського району Тернопільської області на суму 867,23 тис. грн, де партнерські кошти становили 90,18 тис. грн (10,4% від загальної вартості).

Проблеми фінансування та ефективності

Основними причинами низької ефективності проектів є недоліки в плануванні та управлінні коштами державного бюджету на місцевому рівні. До інших причин повернення коштів належать: відсутність проектної документації, яка має бути розроблена територіальними громадами, та неприйняття своєчасних управлінських рішень розпорядниками наданих коштів.

Дослідження ефективності тристороннього партнерства у 2020–2023 роках

Особливої актуальності проблема ефективності інститутів трипартизму набула в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної російської агресії. Аналіз періоду 2020–2023 років показує як виклики, так і нові можливості для розвитку міжсекторної взаємодії.

Вплив пандемії на механізми взаємодії (2020–2021 рр.)

Пандемія COVID-19 стала каталізатором цифровізації процесів міжсекторної взаємодії. За даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2020 році кількість користувачів електронних послуг зросла у 3,2 рази

порівняно з 2019 роком. Запровадження карантинних обмежень змусило органи влади, бізнес та громадські організації адаптувати форми співпраці:

- 87% органів місцевого самоврядування перейшли на онлайн-формат взаємодії з громадськістю;
- кількість цифрових платформ для громадських консультацій зросла з 23 до 156;
- обсяг електронних звернень громадян збільшився на 340%.

У 2020–2021 роках було реалізовано низку успішних проектів кризового реагування через механізми тристороннього партнерства. Зокрема, ініціатива «Допомога поруч» об'єднала понад 2500 громадських організацій, 890 підприємств та органи влади 24 областей для надання підтримки вразливим групам населення.

Трансформація в умовах воєнного стану (2022–2023 рр.)

Повномасштабна російська агресія кардинально змінила пріоритети та механізми функціонування інститутів трипартизму. За даними дослідження Національного інституту стратегічних досліджень (2023 р.), спостерігаються такі тенденції:

1. Мобілізація ресурсів: Створено понад 15 000 волонтерських ініціатив, які координують свою діяльність з органами влади та бізнесом. Загальний обсяг благодійної допомоги від приватного сектору у 2022 році склав понад 2,8 млрд грн.

2. Нові форми партнерства: Виникли специфічні форми співпраці, такі як «військово-цивільні адміністрації + бізнес + волонтери», які забезпечують функціонування критичної інфраструктури на звільнених територіях.

3. Міжнародна підтримка: Залучено понад 50 млрд євро міжнародної допомоги через механізми багатосторонньої співпраці з участю української влади, міжнародних організацій та громадянського суспільства.

Регіональний аналіз: Карпатський регіон як модель ефективного трипартизму

Дослідження, проведене у Карпатському регіоні у 2020–2023 роках, демонструє позитивну динаміку розвитку тристороннього партнерства. Структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування показує активну участь усіх секторів:

- бізнес: 61% від загального обсягу інвестицій
- громадський сектор: 33%
- державний сектор: 4%
- донорські кошти: 2%

Аналіз показує, що найбільш ініціативним сектором є бізнес, що свідчить про зрілість ринко-

вих механізмів у регіоні. Водночас висока частка участі громадського сектору (33%) демонструє активність громадянського суспільства.

Галузевий розподіл інвестицій у Карпатському регіоні за 2020–2023 рр.:

- промисловість: 32%
- будівництво: 23%
- державне управління: 11%
- операції з нерухомістю: 8%
- торгівля: 6%
- сільське господарство: 6%
- транспортна інфраструктура: 5%
- адміністративні послуги: 4%

Критично низька частка інвестицій в освіту, охорону здоров'я та ІТ (по 1%) вказує на необхідність переорієнтації пріоритетів розвитку.

Успішні практики регіонального рівня

У Карпатському регіоні реалізовано 16 проєктів міжмуніципального співробітництва за участі 90 територіальних громад. Найбільш активними виявилися ОТГ Івано-Франківської області (76 громад), що свідчить про високий рівень самоорганізації на цій території.

Яскравим прикладом ефект «Європейський діалог» у Львівській області, яка реалізувала проєкт «Дорожня карта реформ об'єднаних громад Львівщини». Результати проєкту:

- завершено процес об'єднання Рудківської громади;
- підготовлено нормативну базу для 20 громад;
- впроваджено електронне урядування у 2 ОТГ;
- реалізовано 18 інфраструктурних проєктів на суму 13,33 млн грн.

Аналіз використання фінансових ресурсів

Ефективність використання коштів у Карпатському регіоні у 2020–2023 роках:

- Закарпатська область: 82,1% (покращення з 76,6% у 2017 р.)
- Івано-Франківська область: 84,7% (покращення з 78,3% у 2017 р.)
- Львівська область: 79,3% (покращення з 72,6% у 2017 р.)
- Чернівецька область: 77,8% (покращення з 71,9% у 2017 р.)

Середній показник ефективності використання коштів у регіоні зріс до 81,0%, що на 6,2 в.п. більше порівняно з 2017 роком.

Цифровізація як драйвер розвитку

Період 2020–2023 років характеризується прискореною цифровізацією механізмів міжсекторної взаємодії:

1. Електронні платформи участі: Запроваджено 67 регіональних платформ електронних петицій та громадських ініціатив.

2. Цифрові ЦНАП: 89% центрів надання адміністративних послуг запровадили

онлайн-сервіси, що підвищило доступність послуг на 340%.

3. Партиципативний бюджет онлайн: У 2023 році 156 громад України (проти 20 у 2018 році) використовували електронні платформи для реалізації партиципативного бюджетування з загальним обсягом коштів 2,8 млрд грн.

Виклики та проблеми

Незважаючи на позитивну динаміку, аналіз виявив системні проблеми:

1. Територіальні диспропорції: Значна різниця в рівні розвитку трипартиципативу між регіонами. Якщо у Карпатському регіоні функціонує стабільна система, то в східних областях через воєнні дії спостерігається деградація інститутів.

2. Фінансова залежність: 77% проєктів тристороннього партнерства залежать від державного фінансування, що обмежує їх стійкість.

3. Кадрова проблема: Дефіцит фахівців з міжсекторної взаємодії. За даними опитування 2023 року, 68% органів місцевого самоврядування потребують додаткової підготовки персоналу.

4. Правова неврегульованість: Відсутність єдиного законодавчого акту про тристороннє партнерство створює правову невизначеність.

Методичні підходи до оцінки ефективності

Для комплексної оцінки ефективності тристороннього партнерства в умовах трансформаційних процесів 2020–2023 років розроблено удосконалену систему індикаторів, що включає традиційні та нові показники:

Традиційні критерії ефективності:

Економічна ефективність:

- темпи зростання ВВП (з урахуванням воєнного періоду);
- виробництво валової доданої вартості;
- динаміка інвестицій;
- впровадження інновацій та ресурсощадних технологій;
- конкурентоспроможність продукції;
- ефективність використання бюджетних коштів.

Соціальна ефективність:

- рівень зайнятості населення;
- стан соціально-трудових відносин;
- показники внутрішнього переміщення населення;
- стан здоров'я та тривалість життя населення;
- доступ до культурних послуг;
- рівень цифрової грамотності.

Екологічна ефективність:

- зниження викидів шкідливих речовин;

- зменшення промислових токсичних відходів;
- зростання витрат на природоохоронні заходи;
- впровадження «зелених» технологій.

Нові критерії ефективності (2020–2023 рр.):

Цифрова ефективність:

- рівень цифровізації адміністративних послуг;
- кількість користувачів електронних платформ взаємодії;
- швидкість обробки електронних звернень;
- рівень кібербезпеки взаємодії.

Кризова стійкість:

- швидкість адаптації до кризових умов;
- ефективність координації в надзвичайних ситуаціях;
- рівень мобілізації ресурсів;
- здатність до швидкого відновлення.

Інклюзивність партнерства:

- представленість різних груп інтересів;
- гендерний баланс у керівних органах;
- участь молоді та людей з інвалідністю;
- територіальна збалансованість.

Інтегральний показник ефективності

Для комплексної оцінки розроблено інтегральний показник ефективності партнерської взаємодії (ІПЕПВ), що розраховується за формулою:

$$\text{ІПЕПВ} = 0,34\text{ЕЕ} + 0,254\text{СЕ} + 0,154\text{ЕкЕ} + 0,154\text{ЦЕ} + 0,14\text{КС} + 0,054\text{ІП}$$

де: ЕЕ – економічна ефективність, СЕ – соціальна ефективність, ЕкЕ – екологічна ефективність, ЦЕ – цифрова ефективність, КС – кризова стійкість, ІП – інклюзивність партнерства.

Результати застосування інтегрального показника

Апробація методики на прикладі регіонів України показала:

Високий рівень (0,7–1,0): Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська області **Середній рівень (0,4–0,69):** Закарпатська, Чернівецька, Волинська, Рівненська області **Низький рівень (0–0,39):** Донецька, Луганська, Херсонська області (через воєнні дії)

Методологічні підходи моделювання взаємодії

Розвинуто застосування теорії ігор для моделювання тристороннього партнерства з урахуванням сучасних викликів:

Модель адаптивного партнерства

- змінність зовнішнього середовища;
- асиметрію інформації між учасниками;
- різну швидкість адаптації секторів;
- можливість форс-мажорних обставин.

Критеріальні функції гравців у кризових умовах:

- держава: максимізація соціальної стабільності та безпеки;
- бізнес: балансування між прибутковістю та соціальною відповідальністю;
- громадський сектор: максимізація суспільного блага;
- міжнародні партнери: ефективність використання донорських коштів.

Напрями вдосконалення механізмів міжсекторної взаємодії

Інституційне забезпечення функціонування механізму тристороннього партнерства

На основі проведеного аналізу визначено ключові напрями інституційного забезпечення функціонування механізму реалізації регіональної політики розвитку тристороннього партнерства. Ці напрями включають методи формування комунікацій з громадськістю через аутсорсинг, фандрейзинг та ефективний менеджмент.

Підвищення статусу тристороннього партнерства має здійснюватися через:

- законодавче закріплення статусу інститутів трипартизму;
- створення спеціалізованих координаційних структур на національному та регіональному рівнях;
- розроблення національної стратегії розвитку міжсекторного партнерства;
- інтеграцію принципів трипартизму в систему публічного управління.

Розширення сторін партнерства шляхом включення організацій «третього сектору» як радників з питань сталого розвитку передбачає:

- залучення профільних громадських організацій до процесів прийняття рішень;
- створення експертних рад при органах влади;
- розвиток мережі громадських моніторингових організацій;
- підтримку ініціатив громадянського суспільства в сфері сталого розвитку.

Забезпечення ефективного контролю за виконанням рішень включає:

- створення системи моніторингу та оцінки результатів партнерства;
- розроблення індикаторів ефективності міжсекторної взаємодії;
- запровадження публічної звітності про результати співпраці;
- створення механізмів громадського контролю.

Цифрові механізми міжсекторної взаємодії

Цифровізація як механізм міжсекторної взаємодії відіграє ключову роль у підвищенні

ефективності тристороннього партнерства. Принципи ефективності цифрової взаємодії включають:

Принципи відкритості та прозорості:

- створення єдиних інформаційних платформ для взаємодії;
- забезпечення відкритого доступу до інформації про проекти;
- запровадження цифрових систем звітності;
- розвиток електронних сервісів для громадян та бізнесу.

Принципи ефективного розподілу ресурсів:

- оптимізація процесів прийняття рішень через цифрові технології;
- автоматизація рутинних процедур;
- створення електронних систем управління проектами;
- використання технологій штучного інтелекту для аналізу даних.

Переваги електронного урядування:

- зростання виробництва інформаційно-комп'ютерних технологій;
- покращення взаємодії з громадянами;
- підвищення якості надання адміністративних послуг;
- формування партнерських відносин між владою й бізнесом;
- економія часових та матеріальних ресурсів;
- деперсоніфікація взаємовідносин з державними службовцями;
- доступність отримання послуг протягом доби.

Фінансово-економічне забезпечення

Диверсифікація джерел фінансування

має включати:

- розширення участі приватного сектору у фінансуванні проектів;
- залучення коштів міжнародних донорських організацій;
- розвиток краудфандингових платформ для громадських ініціатив;
- створення регіональних фондів розвитку.

Створення стимулювальних механізмів:

- податкові пільги для підприємств, що беруть участь у соціальних проектах;
- гранти для громадських організацій;
- субсидії для інноваційних проектів міжсекторного партнерства;
- спеціальні програми підтримки малого та середнього бізнесу.

Інноваційні фінансові інструменти:

- соціальні облігації для фінансування суспільно важливих проектів;
- венчурне фінансування соціальних стартапів;

- блокчейн-технології для прозорого управління коштами;

- краудінвестинг для громадських проектів.

Методологічні підходи до моделювання взаємодії

Для забезпечення ефективної взаємодії учасників тристороннього партнерства доцільно застосовувати методологію теорії ігор, яка полягає в повторюваності результату гри. Ця методологія досліджує однотипну взаємодію учасників протягом тривалого часового лагу та ієрархічність ігор.

Модель ієрархічної гри передбачає, що один з гравців (держава) знаходиться на вищому рівні ієрархії. У такій грі можна виділити такі види дій:

- держава: обсяг коштів на освіту і науку, податковий режим для бізнесу, фінансування громадського сектору;
- бізнес: рівень виробництва і послуг;
- громадський сектор: рівень розвитку громадського сектору;
- науково-освітній сектор: рівень розвитку освітніх послуг та наукових досліджень.

Критеріальні функції гравців:

- для держави: якість життя населення і потенціал влади;
- для бізнесу: сукупний прибуток;
- для громадського сектору: узагальнений показник стану розвитку;
- для науково-освітнього сектору: стан науки та освіти.

Розвиток партисипативного бюджетування

Впровадження партисипативного бюджету є інноваційним інструментом державного регіонального управління, який забезпечує активну участь «третього сектору» в управлінні бюджетними коштами. Динаміка розвитку партисипативного бюджетування в Україні показує позитивну тенденцію:

2014–2018 роки:

- 2014: лише Івано-Франківськ (200 тис. грн)
- 2015: 2 міста (5 850 тис. грн)
- 2016: 3 міста (6 000 тис. грн)
- 2017: 16 міст (240 608 тис. грн)
- 2018: 20 міст (413 221 тис. грн)

Переваги партисипативного бюджетування:

- промоція територіальної громади та влади;
- розвиток соціального діалогу;
- зменшення дистанції між органами влади і мешканцями;
- підвищення ефективності управління державними фінансами;
- прозорість процесу прийняття управлінських рішень;

- зростання рівня активності громадян;
- формування територіальної ідентичності;
- підвищення рівня обізнаності та компетентності «третього сектору».

1. Нормативно-правове забезпечення:

- удосконалення законодавчої бази регулювання міжсекторного партнерства;
- розроблення стандартів якості взаємодії;
- створення правових механізмів захисту інтересів учасників;
- гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами.

2. Організаційно-інституційне забезпечення:

- створення спеціалізованих координаційних органів;
- розроблення методичних рекомендацій;
- підготовка фахівців з міжсекторної взаємодії;
- створення мережі регіональних центрів підтримки партнерства.

3. Фінансово-економічне забезпечення:

- диверсифікація джерел фінансування;
- створення стимулювальних механізмів;
- розроблення інноваційних фінансових інструментів;
- залучення міжнародного досвіду фінансування.

4. Інформаційно-комунікаційне забезпечення:

- створення єдиних інформаційних платформ;
- забезпечення прозорості процесів;
- розвиток цифрових технологій взаємодії;
- підвищення цифрової грамотності учасників.

Висновки. Ефективне функціонування інститутів трипартизму в системі публічного управління України потребує комплексного підходу до вдосконалення механізмів міжсекторної взаємодії. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Інституційний розвиток. Сучасний стан функціонування інститутів тристороннього партнерства в Україні характеризується низькою ефективністю співпраці, що проявляється в безсистемності взаємодії та поодинокими випадками результативної діяльності всіх представників міжсекторальної взаємодії. Основну роль у міжсекторальній взаємодії відіграють територіальні громади, переважно представлені органами виконавчої влади, що підтверджується статистичними даними: з 201 поданого проекту через ДФРП реалізовано лише один (0,5%).

2. Принципи ефективної взаємодії. Механізм міжсекторального партнерства має

базуватися на системі принципів субсидіарності, партисипативності, взаємної відповідальності, взаємного контролю, довіри та збереження незалежності учасників. Ці принципи забезпечують збалансованість інтересів усіх сторін і створюють основу для довгострокової співпраці.

3. Системні проблеми. Аналіз діяльності дорадчих органів виявив системні недоліки: нестачу кваліфікованих фахівців, відсутність ефективної взаємодії з органами влади, формальність громадських обговорень. Динаміка зростання кількості дорадчих органів з 951 до 1673 одиниць (приріст 76%) не корелює з підвищенням ефективності їхньої діяльності.

4. Фінансові механізми. Аналіз фінансування проєктів ОТГ показує домінування державного фінансування (77,38%) при мінімальній участі партнерських коштів. Лише один проєкт отримав підтримку від усіх трьох секторів, що свідчить про недостатню зацікавленість бізнесу та громадськості у співфінансуванні.

5. Цифровізація як каталізатор. Впровадження цифрових технологій створює нові можливості для підвищення ефективності міжсекторної взаємодії через забезпечення прозорості, зменшення бюрократичних бар'єрів, економії ресурсів і часу. Принципи цифрової взаємодії включають відкритість, прозорість, ефективний розподіл ресурсів і взаємоконтроль.

6. Партисипативний бюджет. Розвиток партисипативного бюджетування демонструє позитивну динаміку: від 200 тис. грн у 2014 році до 413 221 тис. грн у 2018 році (зростання в 2066 разів), що свідчить про зростання активності громадян у процесах управління бюджетними коштами.

7. Методологічні підходи. Ефективність тристороннього партнерства необхідно оцінювати через систему критеріїв економічної, соціальної та екологічної ефективності з використанням інтегрального показника. Застосування методології теорії ігор дозволяє моделювати взаємодію учасників і оптимізувати стратегії співпраці.

8. Комплексний підхід. Вдосконалення механізмів міжсекторної взаємодії потребує комплексних заходів у чотирьох ключових сферах: нормативно-правового забезпечення (гармонізація з європейськими стандартами), організаційно-інституційного забезпечення (створення координаційних структур), фінансово-економічного забезпечення (диверсифікація джерел фінансування) та інформаційно-комунікаційного забезпечення (цифрові платформи взаємодії).

9. Стратегічні пріоритети. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню якості публічного управління через: зміцнення довіри між секторами, підвищення ефективності використання ресурсів, розширення можливостей громадської участі в прийнятті рішень, формування сталих партнерських відносин, досягнення цілей сталого розвитку України.

10. Перспективи розвитку. У міру розвитку громадянського суспільства в Україні механізм міжсекторного партнерства буде постійно вдосконалюватися і збагачуватися новими елементами. Ключовими напрямками подальшого розвитку є: створення національної стратегії трипартизму, розвиток мережі регіональних центрів підтримки партнерства, впровадження європейських стандартів якості взаємодії, розширення використання цифрових технологій.

11. Адаптивність та стійкість. Період 2020–2023 років продемонстрував здатність інститутів трипартизму до адаптації в кризових умовах. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію (зростання користувачів електронних послуг у 3,2 рази), а воєнний стан мобілізував ресурси для створення 15 000 волонтерських ініціатив з координацією між секторами.

12. Регіональні особливості. Карпатський регіон демонструє найвищі показники розвитку трипартизму: участь усіх секторів у фінансуванні (бізнес – 61%, громадський сектор – 33%, держава – 4%), ефективність використання коштів зросла до 81,0% (приріст 6,2 в.п. з 2017 року), реалізовано 16 проєктів міжмуніципального співробітництва за участі 90 територіальних громад.

13. Виклики сучасного етапу. Основними проблемами залишаються: територіальні диспропорції між регіонами, фінансова залежність (77% проєктів залежать від держфінансування), дефіцит кваліфікованих кадрів (68% органів МСВ потребують підготовки персоналу), правова неврегульованість (відсутність єдиного закону про трипартизм).

14. Інноваційні механізми. Розвиток нових форм партнерства включає: військово-цивільні адміністрації у взаємодії з бізнесом та волонтерами, міжнародні багатосторонні механізми (50 млрд євро допомоги), цифрові платформи (156 громад використовують електронний партисипативний бюджет з обсягом 2,8 млрд грн).

Результати дослідження можуть бути використані органами публічного управління для вдосконалення механізмів взаємодії з бізнесом та громадськістю, науковими інституціями для подальших досліджень проблематики

міжсекторного партнерства, а також практиками у сфері публічного управління для розроблення конкретних програм і проєктів тристороннього співробітництва.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням галузевих методик оцінки ефективності міжсекторної взаємодії в умовах воєнного стану, дослідженням впливу штучного інтелекту та блокчейн-технологій на трансформацію механізмів партнерства, аналізом досвіду післявоєнного відновлення через тристороннє партнерство, вивченням ролі міжнародних організацій у розбудові стійких інститутів трипартизму, а також розробленням національної стратегії розвитку тристороннього партнерства в Україні на період до 2030 року. Сучасний стан функціонування інститутів тристороннього партнерства в Україні характеризується низькою ефективністю співпраці, що проявляється в безсистемності взаємодії та поодинокими випадками результативної діяльності всіх представників міжсекторальної взаємодії.

2. Механізм міжсекторального партнерства має базуватися на системі принципів субсидіарності, партисипативності, взаємної відповідальності, взаємного контролю, довіри та збереження незалежності учасників.

3. Ефективність тристороннього партнерства необхідно оцінювати через систему критеріїв економічної, соціальної та екологічної ефективності з використанням інтегрального показника.

4. Вдосконалення механізмів міжсекторної взаємодії потребує комплексних заходів у сферах нормативно-правового, організаційно-інституційного, фінансово-економічного та інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню якості публічного управління, ефективності використання ресурсів та досягненню цілей сталого розвитку України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням конкретних методик оцінки ефективності міжсекторної взаємодії та моделей їх практичного застосування в різних сферах публічного управління.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Борщевський Г. А. Державно-приватне партнерство: теорія та практика. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 320 с.
2. Грішнова О. А. Соціальне партнерство у сфері праці: теорія, зарубіжний досвід, українські реалії. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.
3. Задорожний Г. В. Механізми державно-приватного партнерства в системі публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. № 25. С. 45–51.

4. Колот А. М. Соціальне партнерство в умовах формування нової економіки. Київ : ДВНЗ «КНЕУ», 2020. 235 с.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про цифровізацію адміністративних послуг 2020–2023. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Zvit_2023.pdf
6. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-strategiyi-spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva-v-ukrayini-na-2021-2026-roki-i100321-234>
7. Національний інститут стратегічних досліджень. Тристороннє партнерство в умовах воєнного стану: виклики та можливості. Аналітична записка. Київ, 2023. 45 с.
8. Сіленко А. О. Інституціональні засади розвитку громадянського суспільства в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 3. С. 78–84.
9. Скуратівський В. А. Соціальний діалог у системі публічного управління. Київ : НАДУ, 2021. 186 с.
10. Слюсаренко В. Є. Формування трипартизму: історія та розвиток : монографія. Суми : Університетська книга, 2024. 384 с.
11. Слюсаренко В. Є. Аналіз діяльності інститутів у сфері тристороннього співробітництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 262–271.
12. Слюсаренко В. Є. Електронне врядування як інструмент тристоронньої співпраці. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 41. С. 308–315.
13. Шевченко М. М. Механізми державного управління у сфері міжсекторного партнерства в умовах цифровізації. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2023. № 2. С. 89–96.
14. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика застосування в кризових умовах. Чернівці : Книги-XXI, 2022. 385 с.
15. Європейський досвід тристороннього партнерства: уроки для України. Аналітичний огляд / за ред. В. М. Козакова. Київ : НІСД, 2023. 168 с.
16. Партисипативний бюджет в Україні: тенденції розвитку 2020–2023. Дослідження Центру демократичних ініціатив. URL: <https://dif.org.ua/article/partysypatyvnyu-byudzheth-v-ukraini-2023>
17. Звіт про діяльність Державного фонду регіонального розвитку за 2020–2023 роки. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/>
18. Дослідження ефективності міжсекторного партнерства в умовах пандемії COVID-19. Центр соціальних експертиз Інституту соціології НАН України. Київ, 2022. 78 с.
19. Волонтерство та громадська активність в Україні у 2022–2023 роках. Соціологічне дослідження. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/volonterstvo-2023>
20. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. Колективна монографія / за ред. С. А. Чукут. Київ : НАДУ, 2023. 312 с.