

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МИРОШНИК ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

**Розвиток міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком
територіальної громади**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-21
Мирошник Олександр Олександрович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Круп'як Лідія Богданівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	6
1.1. Сутність та об’єктивна необхідність розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади.....	6
1.2. Методологічні принципи та інструменти розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РАХІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	19
2.1. Моніторинг розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком досліджуваної територіальної громади.....	19
2.2. Оцінка ефективності розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком досліджуваної територіальної громади.....	24
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	35
3.1. Формування моделі ефективної міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади.....	35
3.2. Організаційно-економічні механізми активізації міжсекторального партнерства в контексті підвищення результативності управління розвитком територіальної громади.....	40
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність проблеми. Поглиблення процесів децентралізації та розширення повноважень територіальних громад висувають підвищені вимоги до ефективності управління місцевим розвитком. В умовах обмеженості фінансових, кадрових та інфраструктурних ресурсів досягнення сталих результатів неможливе без координації зусиль публічного сектору, бізнесу та громадянського суспільства. Разом з тим, сучасні виклики, пов'язані з післявоєнним відновленням, демографічними змінами, цифровою трансформацією та потребою у підвищенні якості публічних послуг, вимагають нових форматів партнерства та співробітництва. Саме міжсекторальна взаємодія стає механізмом, який дозволяє інтегрувати інтереси й ресурси різних суб'єктів для підвищення спроможності громади та забезпечує можливість формувати інноваційні моделі управління, які поєднують стратегічне бачення органів місцевого самоврядування з гнучкістю бізнесу та соціальною орієнтацією громадського сектору. Відтак, це підкреслює значущість наукового вивчення даної проблеми та необхідність формування науково обґрунтованих підходів до організації та удосконалення міжсекторальної співпраці в системі місцевого управління.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика міжсекторальної взаємодії в управлінні розвитком територіальних громад отримує дедалі ширше висвітлення як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Зокрема, у працях українських дослідників Р. Августина, І. Демків, Т. Заяць, Г. Краєвської, Л. Круп'як, І. Круп'як, О. Назарчука, О. Червак-Смерічко, А. Шинкарьова, М. Шкільняка, В. Кириченка міжсекторальна взаємодія розглядається як ключовий інструмент реалізації реформи децентралізації, посилення спроможності громад та забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку. Разом із тим, попри наявність значного теоретичного й прикладного доробку, низка аспектів розвитку міжсекторальної взаємодії в управлінні розвитком територіальних громад залишається недостатньо опрацьованою. Саме це зумовлює необхідність подальших

досліджень, спрямованих на формування цілісної концепції розвитку міжсекторальної взаємодії в системі місцевого публічного управління.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розроблення концептуальних напрямів удосконалення міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади, а також формування прикладних рекомендацій щодо їх ефективної імплементації в систему місцевого управління.

Відповідно до поставленої мети визначено та розв'язано комплекс **завдань**:

– дослідити сутність та об'єктивна необхідність розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади;

– охарактеризувати методологічні принципи та інструменти розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади;

– провести моніторинг розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком досліджуваної територіальної громади;

– здійснити оцінку ефективності розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком досліджуваної територіальної громади;

– надати рекомендації щодо формування моделі ефективної міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади;

– розробити організаційно-економічні механізми активізації міжсекторального партнерства в контексті підвищення результативності управління розвитком територіальної громади.

Об'єктом дослідження є розвиток міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади.

Предметом дослідження є механізми, моделі, інструменти та організаційні умови розвитку міжсекторальної взаємодії у процесі управління розвитком територіальної громади

Методи дослідження. В роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу і синтезу, індукції та дедукції (для розгляду теоретико-методологічних засад розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади); системний підхід (для оцінки взаємозалежності рішень органів влади, бізнесу, громадських організацій); структурно-функціональний метод (для визначення функцій суб'єктів міжсекторальної взаємодії, аналізу організаційних структур і моделей партнерства); статистичний аналіз (для оцінювання соціально-економічних показників громади, фінансування та результативності управлінських рішень); метод моделювання (для обґрунтування моделі розвитку міжсекторальної взаємодії, визначення її структурних елементів, механізмів реалізації).

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих автором рекомендацій щодо вдосконалення та перспективного розвитку міжсекторальної взаємодії в системі управління розвитком територіальної громади, зокрема у діяльності Рахівської міської територіальної громади.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на X Ювілейній науково-практичній конференції студентів і молодих учених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (20 листопада 2025 р.) шляхом опублікування тез доповіді «Міжсекторальна взаємодія як необхідна умова підвищення ефективності управління розвитком територіальних громад» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025), а також на науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.) та відображені у тезах доповіді «Формування ефективної міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади

Сучасні умови суспільного розвитку вимагають від органів місцевого самоврядування пошуку нових підходів до забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Одним із основних інструментів ефективного управління стає міжсекторальна взаємодія, що передбачає налагодження партнерських відносин між владними структурами, бізнесом, громадськими організаціями та освітньо-науковими установами. Така взаємодія забезпечує синергетичний ефект, сприяючи реалізації комплексних проєктів розвитку, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін.

«Міжсекторальна взаємодія виступає важливим елементом моделі партисипативного управління, у межах якої територіальна громада розглядається як активний суб'єкт розвитку, а не лише як об'єкт управлінських рішень. Її розвиток ґрунтується на принципах відкритості, взаємної відповідальності, прозорості та довіри між секторами» [9]. Співпраця між владою, бізнесом та громадянським суспільством дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, підвищує якість надання публічних послуг та зміцнює соціальну згуртованість громади.

У сучасних умовах територіальні громади стикаються з комплексом викликів, що вимагають переосмислення традиційних підходів до публічного управління. Серед таких викликів - обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність інфраструктурного розвитку, демографічні зміни, наслідки війни, збільшення потреб населення у якісних соціальних послугах, а також необхідність цифрової трансформації управлінських процесів. Кожен із цих чинників посилює потребу у залученні додаткових джерел фінансування,

експертного потенціалу та громадської підтримки, спонукаючи органи місцевого самоврядування до пошуку партнерств та нових форм взаємодії. Механізми партнерства можуть реалізовуватися у формі публічно-приватного партнерства, соціального замовлення, грантових програм, спільних інвестиційних проєктів або громадських ініціатив. Залучення різних секторів дозволяє формувати багатовимірну систему управління, що підвищує адаптивність громади до викликів зовнішнього середовища.

Серед основних переваг міжсекторальної взаємодії слід відзначити підвищення ефективності використання бюджетних коштів, розвиток соціальної інфраструктури, покращення інвестиційного клімату та розширення можливостей для громадянської участі. Водночас ефективність такого співробітництва залежить від рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, наявності нормативно-правової бази, що регулює партнерські відносини, та здатності учасників до координації спільних дій.

У науковому дискурсі міжсекторальна взаємодія розглядається як «механізм інтеграції інтересів і ресурсів різних соціальних суб'єктів, який створює нову якість управління розвитком територій. Вона сприяє переходу від вертикальної системи управління до мережевої, де кожен сектор виступає рівноправним учасником у прийнятті рішень» [12]. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям децентралізації та забезпечує реалізацію принципів субсидіарності, партнерства і сталого розвитку.

Суттєвий внесок у теоретичне осмислення міжсекторальної співпраці зроблено у працях, де аналізуються соціальні аспекти розвитку територіальних громад. Відтак, «Т. Заяць і Г. Краєвська трактують міжсекторальну співпрацю як системну взаємодію публічного, приватного та громадського секторів, спрямовану на розв'язання комплексних соціальних проблем та підвищення якості життя населення, акцентуючи на необхідності інституціоналізації таких практик у межах територіальних громад України» [9]. У цих дослідженнях наголошується, що «міжсекторальна взаємодія виступає не лише технічним

механізмом реалізації окремих проєктів, а й важливою передумовою формування соціального капіталу громади й довіри до місцевої влади» [9].

На концептуальному рівні низка авторів пропонують різні підходи до визначення сутності та структурних елементів міжсекторальної взаємодії. «О. Назарчук систематизує існуючі трактування поняття «міжсекторальна взаємодія» в публічному управлінні, виокремлюючи правовий, інституційний, організаційний та комунікаційний виміри, а також підкреслює роль нормативно-правового забезпечення як базової умови ефективної взаємодії секторів» [24].

Окремий напрямок становлять дослідження міжсекторального партнерства як форми реалізації публічної політики на місцевому рівні. «А. Шинкарьов розглядає міжсекторальне партнерство органів управління в умовах децентралізації як механізм переорієнтації влади від домінування та контролю до співробітництва й спільного прийняття рішень» [40].

Питання міжсекторальної взаємодії розглядаються також у галузевому вимірі – у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, превентивного виховного середовища. Дослідження В. Кириченко акцентують, що «ефективна міжсекторальна взаємодія в освітньому середовищі потребує узгодження правових, економічних та організаційних механізмів, які стимулюють співпрацю різних секторів та забезпечують контроль за виконанням спільно прийнятих рішень» [12].

Міжсекторальна взаємодія в системі управління розвитком територіальної громади розглядається як цілеспрямований, інституційно оформлений процес координації дій та об'єднання ресурсів публічної влади, бізнесу, громадянського суспільства, наукових установ та інших суб'єктів з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Її сутність полягає у створенні інтегрованого простору співпраці, де кожен сектор виконує унікальну функцію, а результатом є синергетичний ефект, неможливий у рамках одновекторних або ізольованих управлінських рішень.

Об'єктивна необхідність розвитку міжсекторальної взаємодії зумовлена, багатокомпонентним характером проблем, що виникають у громадах. Складні завдання - модернізація комунальної інфраструктури, енергоефективність, розвиток освіти, охорони здоров'я, безпеки, реабілітаційних та соціальних послуг - неможливо ефективно вирішити виключно силами одного сектора. Міжсекторальна співпраця забезпечує інтеграцію різних видів ресурсів: нормативно-управлінських (публічний сектор), інвестиційних та інноваційних (бізнес), соціальних та волонтерських (громадянське суспільство). Разом з тим, партнерська взаємодія сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє ширше враховувати інтереси різних груп населення, включати громадськість у процес планування та реалізації політик, зменшувати соціальні ризики та запобігати конфліктам.

Міжсекторальна взаємодія є інструментом інноваційного розвитку громади. Саме на перетині секторів формуються нові підходи до вирішення проблем, впроваджуються сучасні технології, з'являються моделі державно-приватного партнерства, соціальні інновації та проекти, що відповідають принципам сталого розвитку. Синергія знань, компетентностей і практичного досвіду різних суб'єктів сприяє зростанню конкурентоспроможності територіальної громади. При цьому, ефективна міжсекторальна взаємодія підсилює інституційну спроможність органів місцевого самоврядування. Партнерські механізми забезпечують можливість залучення додаткових фінансових ресурсів (грантів, інвестицій, благодійної підтримки), сприяють професійному розвитку персоналу громади, підвищують управлінську гнучкість і здатність реагувати на кризові ситуації. «Розвиток міжсекторальної взаємодії у публічному управлінні розглядається як складний, багатовимірний процес, що формується під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх чинників» [12]. Ефективність взаємодії державного, приватного та громадського секторів значною мірою визначається тим, наскільки сприятливими є організаційні, інституційні, соціальні та ресурсні умови для налагодження партнерства. Врахування цих факторів дозволяє створювати дієві

механізми співпраці, оптимізувати використання наявних ресурсів і забезпечувати сталий розвиток територіальних громад.

Зазначимо, що міжсекторальна взаємодія розглядається сучасною науковою спільнотою як інтеграційний механізм, що забезпечує узгодження інтересів, ресурсів і компетенцій різних суспільних секторів з метою досягнення спільних цілей розвитку. У контексті публічного управління вона є інструментом формування ефективної моделі врядування, заснованої на партнерстві, відкритості та співпраці. До системи міжсекторальної взаємодії сектори, кожен з яких виконує специфічні функції та відіграє окрему роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Сектори міжсекторальної взаємодії та їх функції

Сектор	Функції у міжсекторальній взаємодії
Публічний сектор (органи державної влади та місцевого самоврядування)	формування нормативно-правової бази взаємодії; стратегічне планування розвитку громади; забезпечення прозорості та підзвітності управлінських процесів; координація діяльності учасників партнерства; адміністративна підтримка, надання дозволів та регуляторне супроводження проєктів.
Приватний сектор (бізнес, підприємці, інвестори)	інвестування у спільні проєкти та інфраструктуру; впровадження інноваційних технологій і сучасних управлінських підходів; підтримка розвитку місцевої економіки та створення робочих місць; партнерство в межах державно-приватних проєктів (ДПП); забезпечення ефективності реалізації проєктів завдяки підприємницькій компетентності.
Громадський сектор (громадські організації, ініціативні групи, волонтерські об'єднання)	представництво інтересів населення та захист прав громадян.; реалізація соціальних, гуманітарних та культурних проєктів; моніторинг якості публічних послуг та оцінка діяльності влади; сприяння громадській участі та залучення мешканців до управлінських процесів; формування соціального капіталу та зміцнення довіри між секторами.
Освітній та науковий сектор (заклади освіти, наукові установи, аналітичні центри)	проведення досліджень і аналітичної підтримки процесу прийняття рішень; підготовка фахівців і підвищення кваліфікації кадрів для секторів взаємодії; розроблення інноваційних рішень, технологій і моделей розвитку; експертна оцінка ефективності політик, програм і проєктів; форми співпраці в освітніх та експертно-консультативних платформах.
Міжнародні інституції та донорські організації	фінансова та технічна підтримка проєктів розвитку громад; поширення міжнародних стандартів і кращих практик управління; реалізація програм технічної допомоги, грантових ініціатив та інвестицій; підтримка реформ, інституційного зміцнення та демократичного врядування.

Примітка. Сформовано автором на основі [12]

Публічний сектор охоплює органи державної влади та місцевого самоврядування, які забезпечують формування регуляторного, інституційного та стратегічного середовища для співпраці. Його роль полягає у визначенні напрямів соціально-економічного розвитку, розробленні нормативно-правових актів, забезпеченні підзвітності та створенні умов для реалізації спільних ініціатив. Публічний сектор виступає координатором міжсекторальних відносин, забезпечуючи баланс інтересів між іншими учасниками партнерства. Водночас, приватний сектор складається з підприємств різних форм власності, інвесторів та бізнес-структур, які беруть участь у розвитку громади через інновації, фінансові вкладення та підприємницькі ініціативи. Бізнес забезпечує економічну динаміку території, сприяє створенню робочих місць, підвищує конкурентоспроможність і впроваджує сучасні технології. У рамках міжсекторальної взаємодії саме приватні компанії часто стають рушіями проєктів державно-приватного партнерства та стимулюють модернізацію місцевої інфраструктури.

«Громадський сектор включає громадські організації, благодійні фонди, волонтерські рухи, ініціативні групи та інші інституції громадянського суспільства. Основна функція цього сектора полягає в артикуляції та захисті інтересів населення, сприянні громадській участі та підвищенні прозорості діяльності влади. Громадський сектор відіграє важливу роль у мобілізації соціального капіталу, формуванні довіри, контролі за якістю публічних послуг та впровадженні соціальних проєктів» [36]. Він слугує посередником між владою та населенням, створюючи можливості для конструктивного діалогу. При цьому, освітній і науковий сектор представлений закладами освіти, науково-дослідними інститутами, аналітичними центрами та експертними спільнотами. Його внесок у міжсекторальну взаємодію полягає в наданні науково обґрунтованої інформації, підготовці кадрів, розробленні інноваційних технологій та оцінюванні ефективності управлінських рішень.

Зазначимо, що немаловажне значення має міжнародний сектор, який включає програми технічної допомоги, донорські організації, міжнародні

фонди та інституції, що реалізують проєкти на місцевому рівні. Він забезпечує громадам додаткові фінансові, методологічні та інституційні ресурси, передає найкращі практики управління та сприяє імплементації глобальних стандартів публічного адміністрування. Участь міжнародних партнерів підсилює інституційну спроможність місцевих органів влади та створює умови для впровадження інноваційних підходів.

Сектори міжсекторальної взаємодії формують комплексну систему соціального партнерства, у межах якої кожен з учасників виконує унікальні функції та надає специфічні ресурси. При цьому, взаємодія між секторами створює умови для узгодженого розвитку територіальних громад, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та формує основу для сталого соціально-економічного зростання. Її результативність залежить від здатності цих секторів до кооперації, вироблення спільних стратегій і підтримання високого рівня довіри та відкритості.

Таким чином, розвиток міжсекторальної взаємодії є необхідною умовою підвищення ефективності управління розвитком територіальних громад. Він забезпечує комплексне використання потенціалу громади, сприяє формуванню соціального капіталу та підвищенню рівня довіри між громадянами і владою. У перспективі саме міжсекторальне партнерство має стати основою інноваційного управління місцевим розвитком, орієнтованого на досягнення суспільного добробуту.

1.2. Методологічні принципи та інструменти розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади

Розвиток міжсекторальної взаємодії в системі управління територіальною громадою ґрунтується на інтеграції ресурсів, компетенцій і управлінського потенціалу публічного, приватного та громадського секторів. У сучасних умовах децентралізації, цифровізації та зростання соціально-економічних викликів саме міжсекторальна співпраця виступає основним фактором

забезпечення сталого розвитку громад, формування ефективних механізмів партнерства та досягнення синергетичних результатів, недосяжних для кожного сектора окремо. Для забезпечення наукової обґрунтованості й прикладної результативності таких процесів важливим є формування цілісної методологічної бази та визначення інструментів, що активізують взаємодію між секторами. Відтак, міжсекторальна взаємодія територіальної громади має ґрунтуватися на відповідних принципах (рис. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи міжсекторальної взаємодії територіальної громади

Принципи	Зміст
Партнерства	Взаємодія розглядається як рівноправне співробітництво, де кожен учасник робить внесок відповідно до власних можливостей та інтересів
Субсидіарності	Рішення мають прийматися на найближчому до громадян рівні, а міжсекторальна взаємодія активізується лише у випадках, коли завдання не можуть бути ефективно виконані самостійно.
Відкритості та прозорості	Забезпечує доступ стейкхолдерів до інформації про плани, ресурси, результати та ризики.
Комплексності	Проблеми громади розглядаються у взаємозв'язку їх соціальних, економічних, екологічних і культурних наслідків.
Взаємної відповідальності	Кожен партнер несе відповідальність за виконання взятих на себе зобов'язань.
Інноваційності	Заохочує застосування нових технологій, сучасних управлінських методів і соціальних інновацій.
Стійкості	Партнерські проекти розглядаються як такі, що мають довготривалий ефект і не залежать від змін політичної кон'юнктури.

Примітка. Сформовано автором на основі [12]

Принцип системності передбачає розгляд міжсекторальної взаємодії як цілісного соціально-економічного утворення, у межах якого діяльність усіх суб'єктів перебуває у стані постійної взаємозалежності та взаємовпливу. Використання системного підходу забезпечує можливість окреслення ключових елементів партнерської екосистеми, виявлення структурних і функціональних зв'язків між учасниками, визначення каналів інформаційної комунікації та механізмів координації, що формують інтегрований і логічно узгоджений управлінський процес.

У свою чергу, принцип субсидіарності орієнтований на оптимізацію розподілу управлінських повноважень між різними рівнями влади та секторами

таким чином, щоб рішення ухвалювалися там, де їх реалізація є найбільш ефективною. У практиці міжсекторальної взаємодії це проявляється у делегуванні окремих функцій або їх спільному виконанні інституціям громадського чи приватного сектору, які володіють спеціалізованими ресурсами, експертними знаннями та управлінськими компетенціями.

Важливою методологічною засадою є принцип партнерської рівності, який наголошує на необхідності забезпечення рівноправної участі всіх суб'єктів взаємодії, формування атмосфери довіри та узгодженості інтересів. Дотримання цього принципу сприяє конструктивному діалогу, узгодженню спільних цілей та реалізації партнерських проєктів, а також мінімізує ризики виникнення конфліктних ситуацій між представниками різних секторів.

Принцип прозорості та відкритості управлінських процесів передбачає доступність інформації про дії, рішення та процедури органів влади, що виступає ключовою умовою формування громадської підтримки, запобігання корупційним проявам і зміцнення міжсекторальної довіри. Відкритість даних стимулює участь громадян у процесах врядування, активізує механізми громадського контролю та створює передумови для підвищення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень.

Одним із базових методологічних орієнтирів виступає принцип результативності, який підкреслює, що міжсекторальна взаємодія має бути спрямована на досягнення конкретних та вимірюваних суспільних результатів: удосконалення якості публічних послуг, розвиток інноваційного потенціалу громади, модернізацію інфраструктури та зростання соціального добробуту населення. Реалізація цього принципу передбачає визначення системи показників, що дозволяє здійснювати оцінювання ефективності спільних дій та прийнятих управлінських рішень.

Не менш важливим є принцип адаптивності та інноваційності, що відображає потребу громад у гнучкому та швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Адаптивність забезпечує коригування управлінських підходів відповідно до нових умов, тоді як інноваційність передбачає активне

використання сучасних цифрових технологій, інструментів електронного врядування, новітніх управлінських практик та партнерських моделей для підвищення ефективності взаємодії між секторами.

Ефективність міжсекторальної взаємодії проявляється у низці основних напрямів, що безпосередньо впливають на якість управління та сталий розвиток територіальної громади. Участь представників публічного, приватного та громадського секторів у процесах ухвалення рішень забезпечує комплексність аналізу управлінських проблем та підвищує обґрунтованість і стратегічну узгодженість формованих політик. Залучення різнопрофільних суб'єктів дозволяє враховувати багатомірні аспекти розвитку території та створювати рішення, що відповідають реальним потребам громади. Разом з тим, міжсекторальна співпраця сприяє оптимізації використання ресурсів. Об'єднання фінансового потенціалу, професійних знань та матеріально-технічної бази різних секторів забезпечує економію витрат, підвищує продуктивність спільних дій і дозволяє оперативніше досягати пріоритетних цілей розвитку.

Зазначимо, що взаємодія секторів позитивно впливає на рівень соціальної згуртованості. Реалізація спільних проєктів формує відчуття колективної відповідальності за стан та перспективи громади, активізує громадянську участь і сприяє формуванню довірчих відносин між інституціями та населенням. Водночас, міжсекторальне партнерство виступає важливим чинником розвитку інноваційного потенціалу громади. Співпраця з бізнесом, освітніми та науково-дослідними установами, а також громадськими організаціями створює умови для впровадження нових технологій, сучасних управлінських практик і нестандартних рішень. При цьому, ефективна взаємодія секторів посилює інвестиційну привабливість територіальної громади. Демонстрація відкритості до партнерства, прозорості управлінських процесів та стабільності місцевої політики формує позитивний імідж громади, що є важливою передумовою залучення зовнішніх інвесторів та реалізації масштабних проєктів.

Розвиток міжсекторальної взаємодії в управлінні територіальною громадою передбачає використання цілого комплексу інструментів, які забезпечують організаційне, комунікаційне, фінансове та правове підґрунтя для ефективного партнерства між публічним, приватним та громадським секторами (рис.1.1). Кожна група інструментів виконує специфічні функції, що сприяють інституціоналізації взаємодії, підвищенню результативності управління та зміцненню спроможності громади реагувати на сучасні виклики. Їх застосування є ключовою передумовою формування цілісної системи локального врядування, орієнтованої на спільну відповідальність, інноваційність і залученість громадян.



Рис.1.1. Інструменти розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади

Примітка. Побудовано на основі [17]

Інституційні інструменти міжсекторальної взаємодії охоплюють механізми формального закріплення партнерства та організаційної структуризації співпраці між суб'єктами різних секторів. До них належать створення координаційних рад, консультативно-дорадчих органів і робочих груп, укладення меморандумів, угод про співробітництво та договорів державно-приватного партнерства, а також розвиток інституцій громадської участі, таких як громадські слухання, електронні консультації та громадські ради. Використання цих інструментів забезпечує інституціоналізацію

партнерських відносин, підвищує їхню передбачуваність і стабільність, а також зміцнює правові та управлінські засади міжсекторальної взаємодії.

Інформаційно-комунікаційні інструменти включають застосування сучасних цифрових платформ, інтерактивних інформаційних систем, порталів відкритих даних та засобів електронної демократії, зокрема електронних консультацій, електронних петицій та інструментів електронної участі. Використання цифрових технологій забезпечує оперативний обмін інформацією, відкриває можливості для широкого залучення зацікавлених сторін до управлінських процесів, сприяє підвищенню прозорості та формує умови для інтеграції громадськості, бізнесу та влади в єдине комунікаційне середовище.

До фінансово-економічних інструментів належать грантові механізми підтримки спільних проєктів, залучення інвестицій на засадах державно-приватного партнерства, моделі співфінансування громадських та бізнесових ініціатив, а також участь у національних і міжнародних програмах розвитку. Ці інструменти забезпечують матеріальну базу для реалізації спільних ініціатив, створюють економічні стимули для партнерства та сприяють активізації інноваційної діяльності на території громади.

«Організаційно-управлінські інструменти охоплюють процедури стратегічного, програмного та операційного планування, а також механізми координації, моніторингу й оцінювання управлінських рішень. До таких інструментів належать стратегічне і просторове планування розвитку громади, управління проєктним циклом, регулярний моніторинг соціально-економічних індикаторів, оцінювання ефективності міжсекторальних програм, а також розвиток практик спільного управління (co-governance)» [37]. Їхнє використання забезпечує узгодженість дій учасників партнерства, підвищує результативність управлінського впливу та сприяє формуванню комплексної системи координації.

Комунікативні та соціальні інструменти спрямовані на формування довірчих відносин, зміцнення соціального капіталу громади та розвиток

горизонтальних мереж співпраці. До таких інструментів належать фасилітація й медіація у процесі партнерських переговорів, проведення фокус-груп, стратегічних сесій і громадських форумів, а також реалізація освітніх програм і тренінгів для представників публічного, приватного та громадського секторів. Важливою складовою є підтримка локальних мереж громадянської активності, що створюють додаткові можливості для залучення населення до процесів управління. Застосування цих інструментів підвищує рівень соціальної згуртованості, зміцнює партнерські зв'язки й формує стійке середовище для ефективної міжсекторальної взаємодії.

Інструменти розвитку міжсекторальної взаємодії становлять багаторівневу систему, що забезпечує узгоджену діяльність різних секторів у межах єдиної стратегії розвитку громади. Їх значення полягає у зміцненні інституційної спроможності територіальних громад, підвищенні ефективності управлінських процесів, мобілізації соціального та економічного потенціалу, а також у забезпеченні прозорості та інклюзивності врядування. Особливості кожної групи інструментів зумовлюють їхню унікальну роль у формуванні стійких партнерських моделей та розвитку сучасної системи локального управління.

Таким чином, міжсекторальна взаємодія виступає не лише управлінською технологією, а й стратегічним інструментом нарощування потенціалу громади та побудови сучасної моделі локального врядування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РАХІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Моніторинг розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком досліджуваної територіальної громади

«Рахівська міська територіальна громада, утворена у процесі адміністративно-територіальної реформи 2020 року, є однією з найбільш специфічних за природно-географічними та соціально-економічними параметрами громад Закарпатської області. Її територія площею 252,5 км² охоплює місто Рахів - адміністративний центр, та низку навколишніх населених пунктів (Білин, Ділове, Костилівка та ін.), що формують цілісний гірський соціоекономічний простір. Чисельність населення громади становить близько 23,6 тис. осіб, що визначає її як середню за масштабом та компактну за розселенням територіальну одиницю» [27].

Гірська територія Рахівської ТГ формує специфічні умови соціально-економічного розвитку. Значна частка земельного фонду зайнята лісами та природоохоронними територіями, що обмежує розширення виробничих площ, але водночас створює унікальні можливості для розвитку туризму, рекреації, зелених ініціатив і транскордонної співпраці. Демографічна структура громади характеризується помірною чисельністю населення, наявністю молодіжних груп у гірських селах, а також зафіксованими у 2024 році демографічними змінами, що свідчить про здатність громади підтримувати системний моніторинг соціально-демографічних процесів, що є важливою умовою формування обґрунтованих управлінських рішень.

«Соціально-економічний розвиток Рахівської ТГ визначається традиційними галузями - лісовим господарством, деревообробкою, локальними виробничими комплексами, а також високою часткою сфери туризму та супутніх послуг. Туристично-рекреаційний сектор - один із ключових драйверів

розвитку громади: розгалужена мережа туристичних маршрутів, близькість до вершин Карпат, фестивальні традиції, активний розвиток приватних садиб та туристичних кластерів формують стійкий попит на міжсекторальну співпрацю між владою, бізнесом та громадським сектором» [27].

Економічна активність громади також підтримується міжнародними проєктами. Рахівська ТГ має офіційні партнерські зв'язки з муніципалітетами Німеччини, Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини та Чехії. Ця взаємодія сприяє залученню грантових ресурсів, технічної допомоги, культурних і молодіжних ініціатив, що підвищують інституційну спроможність громади та відкривають додаткові канали для міжсекторальних проєктів.

Органи місцевого самоврядування Рахівської ТГ формують нормативно-правове підґрунтя розвитку громади, затверджуючи бюджет, цільові програми у сферах культури, інфраструктури, соціального розвитку. Важливою особливістю є активне впровадження міжнародних партнерських практик та участь у регіональних інвестиційних проєктах, зокрема - у модернізації медичної інфраструктури.

Соціально-економічний профіль «Рахівської міської територіальної громади визначає фундаментальні передумови та траєкторії розвитку міжсекторальної взаємодії, оскільки саме структура ресурсного потенціалу, демографічні характеристики, галузева спеціалізація та просторові особливості формують запит на координацію діяльності різних секторів» [20]. Громада розташована у гірській місцевості Українських Карпат, що зумовлює специфічні умови її соціально-економічного функціонування. Гірський рельєф одночасно виступає чинником обмеження інфраструктурного розвитку та конкурентною перевагою, адже високий природно-рекреаційний потенціал відкриває можливості для розвитку туризму, санаторно-курортної сфери, зелених бізнес-ініціатив та екологічно орієнтованих проєктів.

Водночас складність рельєфу, розосередженість населених пунктів і обмеженість транспортної доступності створюють потребу в активній співпраці між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськими

інституціями. Саме (табл.2.1). міжсекторальна взаємодія дозволяє долати інфраструктурні бар'єри, формувати спільні логістичні рішення, розвивати цифрові сервіси, забезпечувати енергоефективність та сприяти підвищенню рівня надання публічних послуг у віддалених поселеннях

Таблиця 2.1

Стейкхолдери міжсекторальної взаємодії Рахівської міської територіальної громади

Стейкхолдери міжсекторальної взаємодії Рахівської міської територіальної громади	
Публічний сектор	Приватний сектор
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рахівська міська рада. 2. Відділи освіти, культури, соціального захисту, економіки. 3. Центр ПМСД (постачальник демографічної статистики). 4. Лісові та природоохоронні структури. 5. ДСНС (протиція паводкам і природним ризикам). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підприємці туристичної сфери. 2. Готельно-ресторанні комплекси. 3. Виробники локальної продукції. 4. Лісозаготівельні та деревообробні підприємства. 5. Транспортні та логістичні компанії.
Громадський сектор	Міжнародні партнери
<ol style="list-style-type: none"> 1. Молодіжні організації. 2. Екологічні НУО. 3. Спортивні та культурні товариства. 4. Волонтерські ініціативи. 5. Місцеві етнокультурні спільноти. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерські громади Німеччини, Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини, Чехії. 2. Європейські програми транскордонного співробітництва (ENI CBC, Interreg).

Примітка. Сформовано автором на основі [20]

Зазначимо, що демографічні процеси скорочення чисельності населення, трудова міграція та старіння демографічної структури - посилюють важливість партнерства між секторами в питаннях соціального захисту, підтримки вразливих груп, розвитку людського потенціалу та підвищення інвестиційної привабливості території. У цих умовах бізнес-сектор відіграє ключову роль у створенні робочих місць, громада - у забезпеченні належних умов життєдіяльності, а громадські організації - у реалізації проєктів, спрямованих на посилення соціальної згуртованості та локальної активності.

Крім того, природоохоронна складова є важливим елементом розвитку Рахівської ТГ. Наявність охоронних зон, лісових масивів, річкових екосистем та рекреаційних територій актуалізує потребу у впровадженні екологічно орієнтованих моделей управління, що також потребує залучення експертних інституцій, наукових установ, екологічних організацій і підприємств туристичної галузі. Міжсекторальна взаємодія в цьому контексті стає механізмом пошуку збалансованих рішень між економічними інтересами та екологічними обмеженнями. Відтак, соціально-економічні та просторово-географічні особливості Рахівської територіальної громади формують підвищений запит на партнерські моделі розвитку, орієнтовані на координацію ресурсів, узгодження стратегічних пріоритетів та спільну реалізацію проєктів. Саме такі моделі дозволяють громадам гірського типу ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, посилювати власну конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий соціально-економічний розвиток.

У процесі дослідження нами було здійснено SWOT-аналіз Рахівської міської територіальної громади, що дозволило ідентифікувати основні внутрішні та зовнішні чинники її розвитку. Зокрема, систематизовано сильні та слабкі сторони функціонування громади, а також окреслено потенційні можливості та загрози, які формують стратегічні умови її подальшого соціально-економічного поступу (табл.2.2).

SWOT-аналіз демонструє, що Рахівська міська ТГ має значні внутрішні переваги, пов'язані з природно-ресурсним потенціалом, міжнародними зв'язками та соціальним капіталом. Водночас їх реалізація ускладнюється інфраструктурними та демографічними обмеженнями. Можливості розвитку громади значною мірою пов'язані із зміцненням міжсекторальної взаємодії: співпрацею влади, бізнесу, громадських організацій, міжнародних партнерів і туристичних кластерів. Саме інтеграція цих ресурсів у спільні проєкти дозволить нейтралізувати слабкі сторони та мінімізувати загрози.

Зазначимо, що наявність туристично-рекреаційного потенціалу стимулює розвиток партнерства між органами влади та підприємцями у сферах: створення

туристичних кластерів, облаштування рекреаційних об'єктів, організації фестивалівних заходів, покращення транспортно-логістичної інфраструктури.

Таблиця 2.2

SWOT- аналіз Рахівської міської територіальної громади

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – вигідне географічне положення в серці Карпат; – високий туристично-рекреаційний потенціал; – розвинені міжнародні партнерські зв'язки; – активний громадський сектор (екологічні, молодіжні, культурні ініціативи); – доступ до природних ресурсів, що формують можливості для екотуризму та зелених технологій; – відносна безпека й віддаленість від бойових дій. 	<ul style="list-style-type: none"> – обмеженість рівнинних площ та складний рельєф, що ускладнює інфраструктурні проекти; – дисперсне розселення населення; нерівномірна якість дорожніх комунікацій та транспортної доступності; – часткова залежність від сезонності туристичного ринку; – недостатня спроможність окремих громадських організацій та малого бізнесу.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – розвиток екологічного та пригодницького туризму; – залучення грантів ЄС через транскордонні партнерства; – модернізація медичної та туристичної інфраструктури через державні програми; – впровадження цифрових інструментів участі жителів; – розвиток малого й середнього підприємництва на основі локальних ресурсів (бренди «Рахівська бринза», зелені садиби тощо). 	<ul style="list-style-type: none"> – кліматичні ризики: паводки, зсуви, руйнування берегів; – міграційні процеси та ймовірне скорочення чисельності населення; – конкуренція серед гірських туристичних громад Закарпаття та сусідніх областей; – погіршення економічних показників у разі падіння туристичного потоку.

Примітка. Сформовано автором на основі [20]

У досліджуваній громаді традиційно активними є молодіжні, екологічні та культурні організації, що формують широкий спектр локальних ініціатив. З огляду на значну частку природоохоронних територій, співпраця влади з екологічними НУО є критично важливою для моніторингу стану довкілля, реалізації природоохоронних заходів, запобігання паводкам та зсувам, просвітницької роботи серед населення.

Дорадчі органи, електронні консультації та локальні громадські практики формують механізми участі, які дозволяють інтегрувати громадські інтереси у процес прийняття рішень.

Широке коло міжнародних партнерств Рахівської територіальної громади формує додаткові ресурси для міжсекторальних проєктів у сферах туризму, культури, екології, інфраструктури, молодіжної політики. Такі зв'язки забезпечують обмін досвідом та залучення грантових коштів, що підвищує інституційну спроможність та сприяє формуванню європейських підходів до публічного управління.

Отже, проведений моніторинг діяльності Рахівської міської територіальної громади демонструє її складність і водночас високу потенційну спроможність до інтегрованого розвитку. Гірські умови, демографічні параметри, економічний профіль, наявність природоохоронних територій та активний розвиток туризму створюють підґрунтя для формування багаторівневої міжсекторальної взаємодії. Відтак, у громаді вже сформувалася інституційна база для міжсекторального партнерства, зокрема через міжнародні зв'язки, участь громадян у плануванні, розвиток бізнес-середовища та ініціатив громадських організацій. Усе це дозволяє розглядати Рахівську ТГ як територію, де міжсекторальна взаємодія стає ключовим механізмом забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку.

2.2. Оцінка ефективності розвитку міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком досліджуваної територіальної громади

Оцінка результативності міжсекторальної взаємодії в управлінні розвитком територіальної громади є ключовим інструментом визначення спроможності місцевої влади, бізнес-середовища та громадянського суспільства до консолідованого вирішення соціально-економічних завдань. Для Рахівської міської територіальної громади, яка функціонує в умовах складного гірського рельєфу, сезонної залежності економіки та високої концентрації природно-

рекреаційних ресурсів, питання ефективності партнерських моделей набуває особливої актуальності.

Для комплексної оцінки ефективності міжсекторальної взаємодії доцільно застосувати поєднання структурно-функціонального, інституційного та результативного підходів. Вони дозволяють: визначити ступінь узгодженості інтересів та цілей різних секторів (публічного, приватного, громадського); оцінити рівень організаційної інституціоналізації партнерства (наявність дорадчих органів, робочих груп, публічно-приватних проєктів); проаналізувати реальні соціально-економічні та управлінські результати спільних ініціатив.

Досліджувана територіальна громада має певний інституційний потенціал для розвитку партнерських механізмів, що виявляється у: наявності активних громадських організацій природоохоронного, молодіжного та культурного спрямування; досвіді міжнародної співпраці з європейськими громадами; реалізації проєктів у сфері розвитку туризму, екологічної безпеки, модернізації інфраструктури; відкритості місцевої влади до публічних консультацій та участі громадськості у стратегічному плануванні.

Водночас ефективність міжсекторальної взаємодії обмежується низкою чинників: територіальною дисперсністю населених пунктів, нерівномірністю транспортної доступності, сезонністю туристичного навантаження, недостатньою кількістю професійних кадрів у сфері місцевого розвитку.

Для оцінювання розвитку партнерських механізмів доцільно застосувати такі критерії, як:

– організаційно-інституційна взаємодія яка перебуває на середньому рівні розвитку. У громаді здійснюються консультації з громадськістю, діють громадські організації, однак участь бізнесу у стратегічних процесах залишається недостатньо систематизованою;

– ресурсна взаємодія розвивається нерівномірно. Активно використовуються грантові ресурси та міжнародна підтримка, проте місцевий малий бізнес часто залишається поза партнерськими проєктами;

– результативність спільних ініціатив має позитивну динаміку. Громада демонструє зростання туристичної привабливості, реалізацію екологічних і культурних проєктів, що свідчить про потенціал до розширення міжсекторальних синергій;

– комунікаційний компонент потребує модернізації. Платформи електронної взаємодії, відкриті дані та механізми цифрової участі мають бути розширені для покращення прозорості та залучення мешканців.

Ефективність розвитку міжсекторальної взаємодії у Рахівській територіальній громаді можна оцінити як помірно високу, з огляду на: активний потенціал громади; наявні партнерські практики; позитивні тенденції соціально-економічного розвитку; відкритість органів місцевого самоврядування до інноваційних моделей управління.

Особливої ваги у структурі міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком Рахівської міської територіальної громади набуває фінансове забезпечення її розвитку. Саме рівень та стабільність фінансових ресурсів визначають спроможність органів місцевого самоврядування формувати та підтримувати результативну модель партнерства між секторами - публічним, приватним, громадським та міжнародним (рис.2.1).

Базова фінансова спроможність досліджуваної територіальної громади формується за рахунок поєднання власних доходів та державних трансфертів, що у сукупності забезпечує виконання обов'язкових повноважень і створює передумови для реалізації місцевих програм розвитку. Основу власних ресурсів становлять місцеві податки і збори, зокрема податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, податок на майно, а також туристичний збір. Ці надходження відображають економічну активність на території громади та рівень використання її природних, майнових і підприємницьких ресурсів.

«Дохідна база Рахівської міської територіальної громади включає групу податків, пов'язаних із користуванням землею, об'єктами нерухомості, туристично-рекреаційним потенціалом та розвитком малого підприємництва. Для міста Рахова і населених пунктів громади затверджено диференційовані

ставки місцевих податків і зборів, що враховують специфіку території та характер економічної діяльності» [20].



Рис.2.1. Основні напрями фінансування Рахівської міської ТГ в контексті міжсекторальної взаємодії

Примітка. Побудовано на основі [20]

У структурі доходів бюджету Рахівської ТГ домінуюче місце займають податкові надходження, серед яких ключовим є податок на доходи фізичних осіб, частка якого традиційно становить понад половину загального обсягу податкових ресурсів. Значну роль також відіграють єдиний податок, податок на майно (у тому числі плата за землю, податок на нерухомість, транспортний податок), акцизні надходження та інші обов'язкові платежі. Водночас, поряд із власними доходами важливим джерелом наповнення бюджету залишаються державні трансферти, серед яких: освітня та медична субвенції, базова або реверсна дотація, а також інші види фінансової підтримки, спрямовані на вирівнювання можливостей територіальних громад. Сукупність цих ресурсів забезпечує необхідний рівень фінансової стабільності та створює підґрунтя для здійснення стратегічних і соціально значущих проектів розвитку.

У межах управління розвитком громади Рахівська міська територіальна громада застосовує програмно-цільовий підхід, який виступає інструментом структурованого та результативного планування бюджетних видатків. Кожен напрям фінансування формалізований у вигляді окремої бюджетної програми з

визначеними стратегічними цілями, завданнями, індикаторами результативності та очікуваними соціально-економічними ефектами. До ключових програмних напрямів належать: соціальний захист населення, культура та мистецтво, молодіжна політика, фізична культура і спорт, міжнародне співробітництво, а також підтримка сфери освіти та охорони здоров'я.

Значна частина програм передбачає реалізацію заходів, що безпосередньо ґрунтуються на міжсекторальній взаємодії, оскільки їх ефективне виконання вимагає координації можливостей різних суб'єктів - громадських організацій, комунальних установ, підприємницького сектору та міжнародних партнерів. Такі програми інтегрують різні джерела фінансування, сприяють об'єднанню ресурсів та підсилюють інституційну спроможність громади. «Показовим прикладом є затверджена рішенням міської ради соціальна програма «ТУРБОТА» на 2025-2027 роки, спрямована на підтримку соціально вразливих груп населення» [20]. Механізми її реалізації передбачають системну взаємодію із центром соціальних служб, закладами освіти та охорони здоров'я, благодійними фондами, волонтерськими об'єднаннями та іншими партнерами. Таким чином, виконання програм здійснюється на засадах багатосуб'єктної участі та спільного ресурсного забезпечення, що підсилює ефективність міжсекторальної співпраці й забезпечує комплексну підтримку населення.

Фінансова підтримка міжсекторальної взаємодії особливо чітко проявляється у реалізації екологічних та інфраструктурних ініціатив. Зокрема, у 2025 році Закарпатська обласна рада передбачила виділення коштів із обласного фонду охорони навколишнього природного середовища для Рахівської міської територіальної громади з метою закупівлі контейнерів для збирання твердих побутових відходів у сумі 400 тис. грн. Подібні проекти демонструють багатоканальність фінансування, адже передбачають поєднання асигнувань обласного бюджету, ресурсів місцевого бюджету, а також фінансового внеску комунальних підприємств або приватних компаній, що забезпечують послуги з поводження з відходами. Така модель дозволяє не лише

оптимізувати витрати, а й підвищувати ефективність реалізації екологічних заходів завдяки об'єднанню можливостей різних секторів.

У регіональному плані управління відходами Закарпатської області Рахівська міська територіальна громада визначена складовою Тячівсько-Рахівського кластеру, у межах якого передбачається розбудова інфраструктури для роздільного збирання побутових відходів. У цьому документі закріплено механізм фінансового забезпечення відповідних заходів, що базується на положеннях чинного законодавства України та передбачає можливість комбінування різних джерел фінансування. Зокрема, йдеться про використання коштів місцевих бюджетів, державних субвенцій, грантових і донорських програм, а також інвестицій приватного сектору. Відтак, міжсекторальне фінансування у сфері управління відходами реалізується за моделлю багатосуб'єктного партнерства. Органи публічної влади формують стратегічні рамки, затверджують програмні рішення та забезпечують базове бюджетне фінансування. Бізнес-структури та міжнародні інституції здійснюють додаткові інвестиції, спрямовані на розвиток матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних технологій. Громадські організації та місцеві ініціативні групи залучаються до розроблення локальних планів управління відходами, консультацій із населенням і моніторингу результативності заходів. Така інтегрована модель сприяє підвищенню ефективності екологічної політики та забезпечує сталість функціонування кластерної системи.

Рахівська міська територіальна громада демонструє активну позицію щодо залучення міжнародної технічної допомоги та участі у транскордонних програмах розвитку. Ще до завершення адміністративно-територіальної реформи місто Рахів долучилося до реалізації спільного українсько-румунського проекту «Сприяння розвитку та збереженню культури гуцульського етносу в українсько-румунському прикордонні», партнером у якому виступила громада Бистра (Румунія). Фінансування цього проекту забезпечується переважно за рахунок коштів Європейського Союзу, проте його реалізація передбачає також внески місцевих бюджетів, використання ресурсів

комунальних та культурних установ, а також залучення громадських організацій. Такий формат співпраці формує багаторівневу модель міжсекторального фінансування та підсилює інституційну спроможність громади.

«У рішеннях Рахівської міської ради щодо затвердження Програми розвитку міжнародної співпраці на 2025-2026 роки зазначається, що громада перебуває на фінальному етапі впровадження двох важливих грантових проєктів, які фінансуються за підтримки Європейського Союзу. Виконання цих проєктів вимагає від місцевого бюджету забезпечення належного рівня співфінансування, покриття витрат, пов'язаних з експлуатацією створеної інфраструктури, а також організації прозорих процедур звітності перед міжнародними донорами» [20]. Це, у свою чергу, підвищує вимоги до якості фінансового менеджменту, внутрішнього контролю та системи комунікації органів місцевого самоврядування з партнерами різних секторів.

У гуманітарній сфері Рахівська міська територіальна громада реалізує низку ініціатив, що базуються на моделі партнерства між органами місцевого самоврядування, закладами освіти та позашкільної роботи, а також інститутами громадянського суспільства. Показовим прикладом є діяльність Центру науково-технічної творчості дітей та юнацтва Рахівської міської ради, який упроваджує програму «Спільно: твоя підтримка поруч», спрямовану на психологічне й соціальне відновлення дітей та молоді віком від 7 до 17 років. В основних положеннях програми підкреслюється необхідність консолідації зусиль місцевої влади та громадського сектору, що відображає принципи міжсекторальної взаємодії у сфері підтримки молодого покоління.

Фінансове забезпечення таких проєктів має комплексний характер і поєднує кілька джерел: грантові кошти міжнародних організацій або благодійних фондів, ресурси місцевого бюджету, а також нефінансовий внесок партнерів. Останній включає надання приміщень, забезпечення роботи персоналу, організацію волонтерської підтримки та використання інфраструктурних можливостей комунальних установ. Такий механізм формує

цілісну модель міжсекторального фінансування, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та підвищувати результативність соціально орієнтованих програм.

Для гірської територіальної громади, економіка якої поєднує туристичний та аграрний потенціали, надзвичайно важливим є системний розвиток малого підприємництва. Рахівська міська рада на своєму офіційному вебресурсі здійснює регулярне поширення інформаційних дайджестів щодо грантових можливостей, програм підтримки малого бізнесу, міжнародних інвестиційних ініціатив, інкубаційних програм і стартап-фондів. Хоча такі заходи не пов'язані з прямими видатками місцевого бюджету, вони відіграють значну роль у формуванні сприятливого підприємницького середовища, оскільки забезпечують доступ суб'єктів господарювання до зовнішніх фінансових ресурсів та інституційної підтримки.

Зазначимо, що окрему увагу досліджувана громада приділяє інформуванню про державні та донорські програми, що передбачають обов'язковий механізм співфінансування. Наприклад, грантові програми з розвитку садівництва або ягідництва передбачають покриття до 70 % вартості проекту за рахунок грантових коштів, тоді як решта 30 % фінансується за рахунок власного внеску заявника. Такий підхід стимулює підприємців до відповідального планування інвестицій та поєднання власного капіталу з ресурсами державних і міжнародних інституцій. Водночас, поєднання приватних інвестицій із зовнішніми джерелами фінансування створює додаткові можливості для економічного зростання громади, сприяючи збільшенню податкової бази місцевого бюджету. Зокрема, приріст надходжень від єдиного податку, податку на доходи фізичних осіб, плати за землю та інших обов'язкових платежів формує основу фінансової стійкості Рахівської ТГ і забезпечує подальший розвиток території.

Досліджувана громада виконує функцію фінансового «якоря» для низки міжмуніципальних сервісів, створюючи умови для надання архівних та інших адміністративних послуг не лише власним мешканцям, а й жителям сусідніх

громад. Такий формат діяльності свідчить про трансформацію традиційної моделі взаємодії «держава – громада» у більш складну систему горизонтальної кооперації, що передбачає співпрацю між територіальними громадами, комунальними установами та іншими організаційними структурами.

Таким чином, фактична фінансова модель Рахівської ТГ базується на поєднанні класичних інструментів місцевих фінансів (податкових надходжень, трансфертів, програмно-цільового фінансування) з грантовими ресурсами, партнерськими проєктами та моделями багатосуб'єктного співфінансування. Для громади розвиток міжсекторальної взаємодії означає не лише збільшення обсягу власних бюджетних надходжень, але й підвищення інституційної спроможності щодо залучення зовнішніх фінансових потоків, а також удосконалення механізмів їх координації у партнерстві з бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними донорами. Такий підхід сприяє формуванню стійкої моделі розвитку та розширює можливості реалізації стратегічних ініціатив громади.

У межах дослідження нами було проведено соціологічне опитування, спрямоване на вивчення стану та результативності міжсекторальної взаємодії в Рахівській територіальній громаді. Основною метою опитування було оцінити рівень розвитку партнерської співпраці між різними секторами, визначити ступінь їх залученості до управлінських процесів, а також ідентифікувати ключові проблеми та можливості подальшого удосконалення міжсекторальної взаємодії.

Опитування охопило три цільові групи респондентів, загальною чисельністю 80 осіб: представники органів місцевого самоврядування - 20 осіб; суб'єкти малого й середнього підприємництва, туристичної сфери та деревообробної промисловості - 30 осіб; громадські організації, молодіжні ініціативи та волонтерські об'єднання - 30 осіб (табл.2.3). Аналіз отриманих результатів соціологічного опитування свідчить про помірний, але позитивний рівень розвитку міжсекторальної взаємодії в Рахівській територіальній громаді. Зокрема, 62 % представників бізнес-середовища оцінили співпрацю з органами

місцевого самоврядування як «задовільну», а 58 % представників громадських організацій підтвердили наявність відкритості влади до комунікації та діалогу. Водночас 73 % респондентів наголосили на тому, що екологічні та туристичні ініціативи виступають ключовими сферами партнерства між секторами. Лише 41 % учасників опитування вважають механізми міжсекторальної взаємодії достатньо структурованими.

Таблиця 2.3

Результати опитування щодо стану міжсекторальної взаємодії в Рахівській територіальній громаді (n = 80)

Блок / Показник/ питання	Середній бал (1–5)	% позитивних відповідей (4–5)
<i>Блок 1. Поінформованість та участь населення</i>		
Поінформованість про діяльність органів влади	3,8	67
Знання про інструменти участі	3,6	54
Участь у громадських заходах протягом року	2,9	32
Доступність інформації про діяльність громади	4,0	71
Блок 1 - середнє значення	3,6	—
<i>Блок 2. Стан міжсекторальної взаємодії</i>		
Співпраця між владою та бізнесом	3,7	62
Залучення громадських організацій	3,6	58
Готовність бізнесу до партнерства	3,9	73
Підтримка НУО та ініціатив	3,7	61
Прозорість механізмів партнерства	3,3	41
Блок 2 - середнє значення	3,64	-
<i>Блок 3. Проблеми та бар'єри співпраці</i>		
Нестача фінансування	4,2	68
Недостатня комунікація між секторами	4,0	57
Недовіра бізнесу до влади	3,7	49
Низька активність населення	3,9	52
Нестача фахівців	4,1	63
Блок 3 - середнє значення	3,98	—
<i>Блок 4. Перспективи розвитку взаємодії</i>		
Туризм як пріоритет	4,4	81
Потреба у спільних екологічних проєктах	4,3	76
Значення міжнародних партнерств	4,2	76
Цифрові інструменти участі	4,1	69
Потенціал громади до партнерства	4,2	72
Блок 4 - середнє значення	4,24	-

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що міжсекторальна взаємодія в Рахівській ТГ перебуває на етапі інституційного

формування. Органи місцевого самоврядування демонструють готовність до партнерства, однак рівень фактичної участі бізнес-структур і громадськості залишається середнім. Серед основних бар'єрів респонденти виокремлюють обмеженість фінансових ресурсів, недостатню ефективність комунікацій між секторами та низький рівень проєктних компетенцій окремих учасників процесу. Водночас більшість опитаних визначили туристичний, екологічний та культурний напрями як найбільш перспективні сфери міжсекторальної взаємодії. Окремо підкреслюється потенціал міжнародних партнерств, які розглядаються як важливий резерв для розширення можливостей співпраці. Позитивне ставлення респондентів до використання цифрових інструментів свідчить про наявність значного потенціалу для їх подальшого впровадження в управлінські процеси.

Отже, результати дослідження підтверджують, що Рахівська територіальна громада має сприятливі передумови для розширення та поглиблення міжсекторальної взаємодії. Разом із тим подальший прогрес потребує зміцнення комунікаційної інфраструктури, посилення інституційної спроможності та мобілізації додаткових фінансових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Формування моделі ефективної міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади

Ефективне управління розвитком територіальної громади у сучасних умовах потребує переходу від традиційних вертикальних механізмів публічного адміністрування до комплексних моделей міжсекторальної взаємодії. Така взаємодія розглядається як системно організований процес співпраці між органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами, громадськими організаціями, освітніми та культурними установами, а також міжнародними партнерами з метою узгодженого вирішення соціально-економічних завдань розвитку громади. Формування моделі ефективного міжсекторального партнерства забезпечує інтеграцію ресурсів, компетенцій та управлінських інструментів різних секторів, що є ключовою умовою підвищення спроможності територіальної громади. При цьому, модель міжсекторальної взаємодії ґрунтується на принципах відкритості, партисипативності, субсидіарності, партнерства та відповідальності. Вона передбачає структуровану систему комунікацій між учасниками, що забезпечує раннє виявлення потреб громади, спільне формування рішень та узгодження інтересів. Ефективність міжсекторальної взаємодії значною мірою залежить від інституційного середовища, яке включає наявність стратегічних документів, програм розвитку, механізмів фінансування, нормативних регламентів та інструментів залучення громадськості.

Формування моделі ефективної взаємодії повинно передбачати кілька етапів. На першому етапі має здійснюватися аналіз стейкхолдерів – виявлення учасників, їхніх інтересів, ресурсних можливостей і потенційних ролей у розвитку громади. Другий етап повинен включати розроблення узгодженого бачення розвитку громади та стратегічних пріоритетів, що забезпечує

формування спільної ціннісної основи для подальшої співпраці. Третій етап повинен передбачати створення організаційних механізмів взаємодії: консультативних рад, робочих груп, кластерних структур, партнерських платформ та цифрових інструментів комунікації.

Доцільним є формування багатоканальної системи фінансового забезпечення міжсекторальних проєктів. Поєднання ресурсів місцевого бюджету, інвестицій приватного сектору, грантової підтримки міжнародних фондів та нефінансових внесків громадських організацій створюватиме умови для реалізації комплексних ініціатив у сферах економіки, соціального захисту, освіти, культури, екології та туризму. Модель міжсекторального фінансування повинна передбачати розподіл відповідальності, прозорість використання ресурсів та залучення зовнішніх експертів і партнерів.

Зазначимо, що ефективна міжсекторальна взаємодія неможлива без налагодженої комунікації та цифрової інфраструктури. Використання е-консультацій, онлайн-опитувань, платформ участі громадян, систем моніторингу та відкритих даних підвищує рівень прозорості та довіри між учасниками. Такі інструменти сприяють залученню мешканців до ухвалення управлінських рішень і дозволяють оперативно реагувати на суспільні потреби.

Не менш важливим елементом моделі має бути система оцінювання результативності міжсекторальних ініціатив. Вона повинна включати визначення показників ефективності, аналіз витрат і результатів, соціального ефекту, рівня залучення та якості взаємодії між секторами. Водночас проведення регулярного моніторингу сприятиме удосконаленню партнерських підходів і коригуванню діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Відтак, модель ефективної міжсекторальної взаємодії виступає інструментом забезпечення сталого розвитку територіальної громади (3.1). При цьому, її впровадження дозволяє інтегрувати інтереси різних секторів, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати якість управлінських рішень і сформувати конкурентоспроможну та стійку громаду. У сучасних умовах така

модель стає не просто інноваційним елементом управління, а необхідною умовою підвищення інституційної спроможності територіальних громад у контексті децентралізації та європейської інтеграції України.

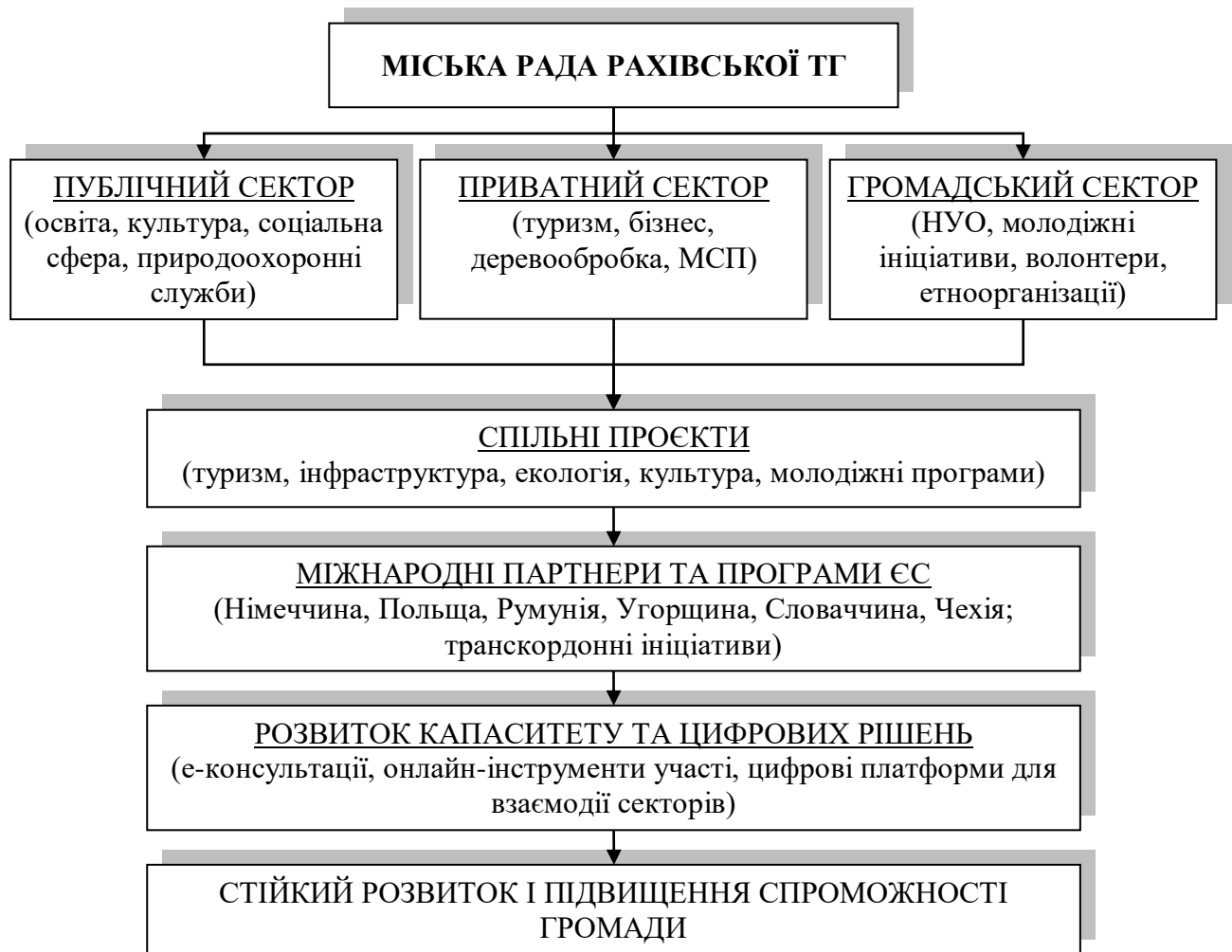


Рис. 3.1. Модель ефективної міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади

Рахівська міська рада має виступати основним координатором та основним ініціатором процесів міжсекторальної взаємодії, забезпечуючи узгодження дій різних учасників у межах реалізації стратегічних напрямів розвитку громади. Публічний, приватний та громадський сектори повинні формувати партнерські зв'язки, спрямовані на виконання спільних проєктів у соціальній, економічній, екологічній та культурній сферах.

«Вагому роль у розширенні ресурсної бази громади мають відігравати міжнародні партнери та програми Європейського Союзу, які доповнюють

локальні можливості фінансовою, експертною та технічною підтримкою. Інтеграція цифрових інструментів участі громадян, електронних сервісів та онлайн-платформ сприятиме підвищенню відкритості управління, розширюватиме канали комунікації та забезпечуватиме активніше залучення населення до ухвалення рішень» [11].

Зазначимо, що узгоджена взаємодія між секторами повинна створити передумови для зміцнення інституційної спроможності територіальної громади, підвищення її стійкості до зовнішніх викликів та формування конкурентоспроможної моделі місцевого розвитку.

«У сучасній системі місцевого розвитку одним із провідних механізмів зміцнення міжсекторальної взаємодії, особливо для територіальних громад, що функціонують в умовах складних природно-географічних обмежень та дефіциту ресурсів, виступає державно-приватне партнерство» [14]. Для Рахівської територіальної громади, якій притаманні гірський рельєф, високий рекреаційний потенціал та транскордонні особливості соціально-економічного розвитку, державно-приватне партнерство не лише формує основу співпраці публічного сектору та бізнесу, а й забезпечує інтеграцію інституційного потенціалу всіх учасників міжсекторальної взаємодії – влади, підприємницького середовища та громадських інституцій.

У контексті розвитку міжсекторальної взаємодії державно-приватне партнерство виконує функцію структурного «посередника» між секторами, формуючи стійку комунікаційну та координаційну інфраструктуру. Така інфраструктура сприяє посиленню взаємної довіри, формуванню спільного бачення розвитку громади, узгодженню стратегічних цілей та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Важливою перевагою державно-приватного партнерства для Рахівської ТГ є можливість оптимізації використання фінансових ресурсів через:

– залучення приватних інвестицій у розвиток туристичної, транспортної та комунальної інфраструктури;

– застосування концесійних, лізингових та змішаних моделей управління об'єктами;

– розширення практик співфінансування з боку бізнесу, громадських організацій та міжнародних донорських інституцій.

З огляду на ресурсний потенціал та стратегічні потреби громади, перспективними напрямками реалізації партнерських ініціатив є: модернізація туристичних і еко-туристичних маршрутів; створення туристично-інформаційних центрів та пунктів сервісного обслуговування; розвиток інфраструктури активного відпочинку та спортивно-рекреаційних просторів; підвищення енергоефективності громадських будівель; новлення систем водопостачання, водовідведення та поводження з твердими побутовими відходами.

ДПП стимулює впровадження сучасних управлінських та технологічних інновацій: цифрових платформ моніторингу проєктів, геоінформаційних систем управління територіальними ресурсами, інтелектуальних моделей енергозбереження, інструментів електронної демократії та технологій відкритих даних. У підсумку державно-приватне партнерство виконує системоутворюючу роль у формуванні сучасної моделі міжсекторальної взаємодії, що забезпечує цілісність, стійкість та результативність управління розвитком громади.

Партнерська модель управління, яка ґрунтується на мережевих підходах, є оптимальною для підвищення спроможності територіальних громад ефективно реагувати на динамічні соціально-економічні виклики. Для Рахівської громади, яка характеризується гірським середовищем, високою туристичною залежністю, сезонністю економічних процесів, транскордонними чинниками та обмеженими бюджетними надходженнями, розвиток міжсекторальної взаємодії є об'єктивною потребою та інструментом мобілізації ресурсів усіх секторів.

Запропонована партнерсько-мережева модель управління та комплекс відповідних рекомендацій створюють умови для трансформації

міжсекторального партнерства у ключовий механізм розвитку Рахівської територіальної громади. Їх реалізація сприятиме: зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування; диверсифікації місцевої економіки та зростанню інвестиційної активності; мобілізації потенціалу бізнесу та громадських інституцій; підвищенню конкурентоспроможності громади в Карпатському регіоні; формуванню сталих локальних і міжнародних партнерських мереж.

Отже, міжсекторальне партнерство постає ключовою умовою впровадження стійких моделей місцевого розвитку, забезпечуючи високу ефективність управління та формуючи передумови для довгострокового соціально-економічного зростання Рахівської міської територіальної громади.

3.2. Організаційно-економічні механізми активізації міжсекторального партнерства в контексті підвищення результативності управління розвитком територіальної громади

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується зміною парадигми місцевого розвитку - від ієрархічної моделі до партнерсько-мережевої, в основі якої лежить спільна діяльність публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. Посилення міжсекторальної взаємодії стає об'єктивною необхідністю, зумовленою складністю завдань відновлення територій, потребою швидко реагувати на соціально-економічні виклики, обмеженістю бюджетних ресурсів та зростанням ролі громад у реалізації довгострокових стратегій розвитку. У цьому контексті організаційно-економічні механізми активізації міжсекторального партнерства постають основним інструментом підвищення результативності управління розвитком територіальної громади, оскільки вони забезпечують інституційні рамки, організаційну підтримку та фінансово-економічні стимули для ефективної взаємодії секторів.

«Міжсекторальне партнерство розглядається як інституційно оформлена взаємодія представників державного та муніципального управління, бізнесу та

громадянського суспільства, спрямована на вирішення спільних завдань розвитку громади. Його розвиток ґрунтується на принципах координації, субсидіарності, відкритості, інклюзивності та взаємної відповідальності» [37]. Така модель взаємодії дає змогу не лише мобілізувати додаткові ресурси, а й забезпечити більш комплексне бачення проблем, інтеграцію інноваційних рішень і посилення легітимності управлінських рішень.

Організаційно-економічні механізми охоплюють сукупність інституційних, управлінських, фінансових та інформаційно-комунікаційних інструментів, які забезпечують умови для ефективної співпраці між секторами. Їх застосування спрямоване на зниження транзакційних витрат, формування сприятливого середовища для спільного проектування та реалізації політик місцевого розвитку.

З позицій публічного управління міжсекторальне партнерство: підсилює легітимність управлінських рішень за рахунок широкої участі стейкхолдерів; сприяє підвищенню інноваційності стратегічних рішень; створює інституційні умови для довгострокової співпраці. В умовах децентралізації саме партнерська модель стає визначальним підходом до забезпечення сталого розвитку громади, оскільки вона дозволяє долати структурні обмеження та мобілізувати потенціал локальних суб'єктів. Зазначимо, що у структурі організаційно-економічних механізмів активізації партнерства виокремлюють (рис.3.2):



Рис. 3.2. Організаційно-економічні механізми активізації міжсекторального партнерства

Примітка. Побудовано на основі [39]

Інституційне забезпечення є фундаментом партнерської взаємодії, оскільки формує правила, принципи та канали комунікації секторів. До інституційних механізмів належать: створення консультативно-дорадчих органів (громадські ради, експертні групи, секторальні платформи); запровадження формалізованих процедур діалогу (публічні консультації, стратегічні сесії, регулярні партнерські форуми); розвиток локальних інституцій розвитку (агенції місцевого розвитку, центри підтримки підприємництва, кластери, хаби); нормативно-правове закріплення процедур залучення громадськості та бізнесу до процесів планування й моніторингу стратегій. Відтак, інституційні механізми забезпечують стійкість та передбачуваність міжсекторальної взаємодії, зменшують ризики конфліктності, формують довіру та створюють умови для довгострокового партнерства.

Організаційні механізми спрямовані на підвищення ефективності управління та координації діяльності різних секторів. Вони охоплюють:

- впровадження проектно-орієнтованого управління (РМ-підходи, офіси управління проектами);
- розвиток мережових форм співпраці (кластерні ініціативи, партнерські коаліції, тематичні мережі);
- удосконалення внутрішніх процесів у структурних підрозділах органів місцевого самоврядування для забезпечення оперативного реагування на партнерські ініціативи;
- формування партнерських центрів компетенцій у сферах туризму, екології, освіти або інновацій;
- цифровізацію комунікацій, що забезпечує відкритість інформаційних потоків та доступність даних для всіх учасників, а саме: між громадою, бізнесом та інституціями громадянського суспільства.

Відтак, організаційні механізми сприяють зменшенню бар'єрів для комунікації між секторами та забезпечують швидкість і прозорість управлінських процесів. Ефективність організаційних механізмів визначається

рівнем їх адаптивності та спроможністю забезпечувати синергію між секторами.

Економічні механізми дозволяють створювати додану вартість у територіальних громадах, активізувати підприємництво та підвищувати інвестиційну привабливість території, а також виступають базою для реалізації партнерських проєктів і включають: залучення інвестицій через державно-приватне партнерство (ДПП); використання грантових програм ЄС, міжнародних організацій та донорських фондів; запровадження механізмів співфінансування проєктів, включаючи бюджет участі; розвиток соціального підприємництва та місцевих інноваційних бізнес-моделей; створення локальних фондів розвитку.

Цифровізація управління створює нові можливості для міжсекторальної взаємодії. Сучасні цифрові платформи значно підсилюють потенціал міжсекторальної співпраці. Електронні сервіси, системи моніторингу, інтерактивні карти проєктів, портали відкритих даних створюють умови для прозорості, підзвітності та рівного доступу до інформації. Розвиток цифрових компетенцій у мешканців і представників секторів є критично важливим чинником для формування якісного партнерського середовища. Відтак, цифрові технології забезпечують прозорість, доступність інформації та рівні можливості для всіх учасників партнерства.

Організаційно-економічні механізми активізації міжсекторального партнерства являють собою інтегрований, багатокомпонентний інструментарій, який визначає ефективність сучасної системи управління розвитком територіальної громади. Їх застосування забезпечує раціональне поєднання й мобілізацію ресурсів публічного, приватного та громадського секторів; створення стійких мереж взаємодії; зміцнення стратегічної спроможності громади; підвищення обґрунтованості та легітимності управлінських рішень; а також формування передумов для активізації інноваційної економічної діяльності.

Залучення організаційно-економічних механізмів до процесу міжсекторальної взаємодії сприяє істотному підвищенню результативності місцевого управління. Зокрема, це проявляється у: розширенні участі зацікавлених груп стейкхолдерів та покращенні якості ухвалюваних рішень; оптимізації використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів; зниженні надмірного навантаження на бюджет громади; стимулюванні генерування та впровадження інноваційних рішень; посиленні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування; підвищенні конкурентоспроможності території; формуванні соціального капіталу та зростанні рівня довіри населення до влади.

Комплексний характер організаційно-економічних механізмів забезпечує цілісність та системність міжсекторальної співпраці, створюючи умови для узгодження інтересів різних суб'єктів, забезпечення прозорості управлінських процесів і мобілізації додаткових ресурсів розвитку громади.

Для Рахівської міської територіальної громади міжсекторальне партнерство виступає основним інструментом формування конкурентоспроможної, інституційно спроможної та стійкої моделі розвитку. Ефективність цього напряму зумовлюється наявністю об'єктивних передумов, що створюють сприятливе середовище для кооперації ресурсів різних секторів.

Передусім, географічні особливості та гірський рельєф території спричиняють низку інфраструктурних обмежень, що унеможливають реалізацію складних проєктів без використання партнерських форматів співпраці. Це формує потребу у залученні публічних, приватних та громадських ресурсів, орієнтованих на спільне планування та реалізацію інфраструктурних ініціатив. Високий рекреаційний і туристичний потенціал громади, своєю чергою, створює можливості для кластеризації місцевого бізнесу, що охоплює туристичні садиби, готельно-ресторанні заклади, підприємства сфери транспорту, деревообробки та сувенірного виробництва.

«Важливою передумовою активізації партнерства є транскордонне розташування громади, яке відкриває доступ до міжнародних програм

співробітництва (Interreg, ENI CBC, Hungary–Slovakia–Romania–Ukraine), а також сприяє формуванню міцних зв'язків із суміжними громадами Румунії та Словаччини» [23]. Значну роль відіграє активний громадський сектор, представлений екологічними об'єднаннями, культурними товариствами, молодіжними ініціативами та волонтерськими рятувальними групами. Додатковим чинником є обмежена фінансова база територіальної громади, що актуалізує необхідність державно-приватного партнерства, залучення грантових ресурсів і міжнародної технічної допомоги.

Водночас, структура суб'єктів міжсекторальної взаємодії у Рахівській територіальній громаді охоплює: публічний сектор (Рахівська міська рада, її виконавчі органи, комунальні підприємства); приватний сектор (туристичні садиби, заклади готельно-ресторанного бізнесу, малі та середні підприємства, транспортні оператори, деревообробні та сувенірні виробництва); громадський сектор (екологічні організації («Еко-Карпати»), культурно-мистецькі товариства, молодіжні ініціативи, батьківські комітети, волонтерські пошуково-рятувальні групи); освітньо-наукові партнери (заклади середньої освіти, установи позашкільної освіти, локальні наукові осередки, краєзнавці); міжнародні та регіональні інституції (Карпатська мережа розвитку, транскордонні громади Румунії та Словаччини).

Зазначимо, що для розвитку Рахівської міської територіальної громади доцільним є створення Партнерської ради як консультативно-дорадчого органу для координації інтересів стейкхолдерів. Водночас, розбудова галузевих кластерів у сферах туризму, екології та креативної економіки сприятиме консолідації бізнесу та громадських ініціатив. Особливо важливим є укладання меморандумів про співпрацю між органами місцевого самоврядування, підприємницькими структурами та організаціями громадянського суспільства.

Ми вважаємо, що доцільним є створення Офісу міжсекторального розвитку та інвестицій, діяльність якого забезпечуватиме координацію партнерських проєктів, супровід інвесторів та моніторинг спільних ініціатив, а також запровадження щорічного Економічного форуму Рахівської

територіальної громади, що сприятиме налагодженню горизонтальних зв'язків між секторами. При цьому впровадження цифрової платформи «Рахів-партнерство» забезпечить інтерактивність, прозорість та відкритість процесів співпраці.

Ефективною є ініціатива створення Фонду розвитку громади, що ґрунтуватиметься на поєднанні бюджетних ресурсів, приватних інвестицій та грантової підтримки. Перспективними напрямками державно-приватного партнерства є модернізація туристичної інфраструктури, розвиток мережі велосипедних та екологічних маршрутів, підвищення енергоефективності будівель, удосконалення систем водопостачання та поводження з відходами. Водночас, запровадження конкурсів на співфінансування громадських проєктів сприятиме підвищенню активності місцевих ініціатив.

Доцільним є розвиток електронної системи моніторингу реалізації проєктів, що забезпечить оперативний контроль за динамікою партнерських програм; створення геоінформаційної карти інвестиційних майданчиків дозволить візуалізувати потенціал громади для інвесторів. Публічний портал відкритих даних «Відкрита Рахівщина» сприятиме посиленню прозорості, залученості населення та аналітичній підтримці прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах, зумовлених викликами післявоєнного відновлення, прискореної цифрової трансформації та нестабільності соціально-економічного середовища, партнерська модель управління набуває статусу стратегічної парадигми розвитку територіальних громад. Вона забезпечує не лише узгодження дій ключових стейкхолдерів, а й формує підґрунтя для інтеграції ресурсів, підвищення прозорості управлінських процесів та посилення спроможності органів місцевого самоврядування реагувати на складні та динамічні виклики.

При цьому, поглиблення міжсекторальної взаємодії вимагає подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення, зміцнення інституційної спроможності суб'єктів місцевого управління, розвитку аналітичної

інфраструктури та розширення механізмів економічного стимулювання співпраці. Зокрема, важливими є впровадження ефективних інструментів державно-приватного партнерства, фінансової децентралізації та інноваційних форм громадської участі.

Таким чином, організаційно-економічні механізми активізації міжсекторального партнерства становлять комплексний управлінський інструментарій, що дозволяє територіальним громадам підвищувати результативність управлінських процесів, мобілізувати багатосекторні ресурси, генерувати інноваційні рішення та забезпечувати довгострокову стійкість соціально-економічного розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Розвиток міжсекторальної взаємодії в процесі управління розвитком територіальної громади» дало змогу сформулювати узагальнюючі висновки та обґрунтовані пропозиції.

1. Міжсекторальна взаємодія в системі управління розвитком територіальної громади визначається як інституціоналізований, цілеспрямований процес координації дій та інтеграції ресурсів публічної влади, бізнесу, наукових установ, організацій громадянського суспільства та інших суб'єктів локального розвитку. Її сутність полягає у формуванні інтегрованого простору співпраці, у межах якого кожен сектор реалізує власні функції, забезпечуючи синергетичний ефект, недосяжний для ізольованих управлінських рішень. Така взаємодія сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращує якість публічних послуг та формує соціальну єдність громади.

2. Основними перевагами міжсекторальної взаємодії є раціональніше використання бюджетних коштів, розвиток соціальної та економічної інфраструктури, посилення інвестиційної привабливості території та розширення можливостей для громадянської участі. Ефективність партнерства значною мірою зумовлюється рівнем інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, наявністю належної нормативно-правової бази та здатністю партнерів координувати спільні дії.

3. Забезпечення результативного розвитку міжсекторальної взаємодії потребує використання комплексу організаційних, фінансових, комунікаційних та правових інструментів. Кожна група інструментів виконує окремі функції, спрямовані на інституціоналізацію партнерства, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення спроможності громади адаптуватися до актуальних соціально-економічних викликів. Сукупне застосування цих інструментів формує основу сучасної системи місцевого врядування, орієнтованої на інноваційність, співучасть та відповідальність.

4. Соціально-економічний розвиток Рахівської територіальної громади характеризується домінуванням традиційних галузей - лісового господарства, деревообробної промисловості та локальних виробничих секторів. Водночас туристично-рекреаційний комплекс є важливим драйвером розвитку громади. Розгалужена мережа туристичних маршрутів, близькість до унікальних природних об'єктів Карпат, активний розвиток приватних садиб та туристичних кластерів формують сталий попит на партнерські ініціативи між владою, бізнесом і громадянськими інституціями.

5. Проведений SWOT-аналіз Рахівської міської територіальної громади дав змогу ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні чинники її розвитку. Систематизація сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз створює аналітичну основу для формування стратегічних рішень, орієнтованих на довгострокову стабільність та стійке зростання громади.

6. Для комплексної оцінки ефективності міжсекторальної взаємодії доцільним є одночасне застосування структурно-функціонального, інституційного та результативного підходів. Це дозволяє оцінити узгодженість інтересів секторів, ступінь інституціоналізації партнерства (наявність дорадчих органів, партнерських платформ, спільних проєктів), а також виміряти реальні соціально-економічні результати спільної діяльності.

7. Соціологічне опитування, проведене в межах дослідження, дало можливість визначити стан та динаміку розвитку міжсекторальної співпраці в Рахівській територіальній громаді. Результати опитування засвідчили рівень залученості різних секторів до управлінських процесів, окреслили ключові бар'єри у партнерстві та визначили потенційні напрями його удосконалення.

8. Запропонована модель ефективної міжсекторальної взаємодії виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку громади. Її впровадження дає можливість інтегрувати інтереси різних секторів, оптимізувати використання ресурсів, підвищити результативність ухвалення управлінських рішень та посилити конкурентоспроможність території. Для Рахівської міської територіальної громади міжсекторальна взаємодія постає

основним драйвером формування стійкої, інституційно спроможної та сучасної моделі розвитку.

9. Доцільними для Рахівської територіальної громади є такі організаційні напрями створення Партнерської ради як консультативно-дорадчого механізму узгодження інтересів стейкхолдерів; укладання меморандумів про співпрацю між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськими організаціями; формування Офісу міжсекторального розвитку та інвестицій, який забезпечуватиме координацію партнерських проєктів і супровід інвесторів; заснування щорічного Економічного форуму громади з метою активізації горизонтальних зв'язків між секторами.

10. Важливим напрямом є цифровізація процесів управління партнерськими проєктами, зокрема запровадження електронної системи моніторингу реалізації ініціатив та створення геоінформаційної карти інвестиційних майданчиків. Це сприятиме прозорості, відкритості та підвищенню довіри між секторами. Додатково необхідним є впровадження інструментів державно-приватного партнерства, механізмів фінансової децентралізації та інноваційних форматів громадської участі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. № 3 (318). 2023. С.151-155.
2. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад // *Академічні візії*. Вип. 16. 2023. С. 28-33.
3. Горемікіна Ю.В. Роль недержавних організацій у соціальному інвестуванні. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 4 (50). С. 118-136. <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.118>
4. Гуцол І. Я. Формування міжсекторальних робочих груп для публічного здоров'я: теоретико-методичні засади // *Монографія* / Ужгородський національний університет. Ужгород, 2025. 128 с.
5. Дмитренко, Р. Державно-приватне партнерство як форма реалізації державної політики розвитку аграрного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Юридичні науки, № 3(71). Рр. 18-22. DOI: <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2024.3.3>.
6. Ейгельсон І., Єлігулашвілі М. Звіт за результатами дослідження потреб та запитів громад, пов'язаних із викликами, які з'явилися внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. USAID, Ukraine Crisis Media Center, Global communities Ukraine. Київ, 2022. 38 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/attachment/document/1099>
7. Ексклюзивність регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України: генеза та напрями протидії / НАН України, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. ред. д.е.н., проф. Шульц С. Л. Львів, 2022. 290 с.
8. Заяць Т. А., Краєвська Г. О. Соціальні послуги для вразливих категорій населення в територіальних громадах України. *Економіка України*. 2022. № 3. С. 57-74. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.03.057>

9. Заяць Т., Краєвська Г. Міжсекторальна співпраця в контексті соціального розвитку територіальних громад України. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 1(55). С. 59-77. URL: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/179>

10. Звонар В. П. Інноваційні технології розвитку соціального капіталу. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2 (44). С. 22-37. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2021.02.022>

11. Звонар В. П., Дяконенко О. І., Сова О. Ю. Закономірності формування соціального капіталу в Україні: теоретичні засади і міжнародний контекст. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 3 (49). С. 102-123. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2022.03.102> ISSN 2072-9480.

12. Кириченко В. І. Міжсекторальна взаємодія в умовах превентивного виховного середовища: навчально-методичний посібник. Київ : НАПН України, Ін-т проблем виховання, 2014. 200 с.

13. Колесніченко О. Шефство країн над відбудовою регіонів: чи спрацювала ідея Зеленського. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/11/10/706443/>

14. Комарницька Г.О. Вітчизняний досвід державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип.44. С.43-48.

15. Круп'як Л.Б., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л. Розвиток місцевого самоврядування в координатах викликів публічному управлінню. *Наукові перспективи*. 2025, № 1 (55). С.75-89. DOI: [http://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)](http://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55))

16. Круп'як Л.Б., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як І.Й. Особливості впровадження інновацій у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання*. 2025, №1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.10>

17. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Сучасні підходи до управління інноваційним розвитком території. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. 2025. С. 145-148.

18. Лібанова Е., Романюк С. Концептуалізація полісуб'єктного управління в соціальних відносинах. *Демографія і соціальна економіка*. 2023. № 3 (53). С. 33-53. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.033>

19. Мануйлова К. В., Піроженко Н. В., Чістякова І. М. Європейські стратегії міжсекторальної взаємодії через проєктний підхід у публічному управлінні // *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 187-192. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/>

20. Матеріали діяльності Рахівської міської ради. URL: <https://rakhiv-mr.gov.ua/>

21. Міжсекторальна співпраця. Креативна Європа Україна. URL: <https://creativeeurope.in.ua/programs/categories/4>.

22. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади 1 липня 2023 р. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://decentralization.gov.ua/mainmonitoring>

23. Назарчук О. М. Взаємодія бізнесу і влади в Україні: еволюція державно-приватного співробітництва // *Регіональні студії*. 2023. № 40. С. 41-52. URL: <https://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/40/12.pdf>

24. Назарчук, О.М. Роль політичних еліт у забезпеченні стабільності міжсекторальної взаємодії в Україні. *Український політико-правовий дискурс*, № 6. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14505147>

25. Національна стратегія децентралізації в Україні на період до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2023 р. № 704-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/704-2023-p>

26. Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку громад і територій України. URL:<https://www.minregion.gov.ua/press/news/gromady-otrymauyut-koshty-na-rozrobku-kompleksnyh-planiv-prostorovogo-rozvytku-terytorij/>

27. Офіційний сайт Рахівської територіальної громади. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/3881>
28. Партнерство задля відновлення та розвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://decentralization.gov.ua/twincities>
29. Пітюлич М. М., Кудак К. М. Сучасні концепції місцевого розвитку в контексті партнерської співпраці у громадах // *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. С. 173-180. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/825>
30. Потенціал сектору комерційних послуг регіонів України: ефективність використання та механізми детінізації / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2021. 528 с.
31. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <http://www.president.gov.ua>.
32. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
33. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
34. Про міжнародне територіальне співробітництво України: Закон України від 24.04.2024р. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text>
35. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021р. № 1689-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
36. Сова О. Вплив комерційного та громадського секторів на соціально-економічну активність громад України. *Демографія та соціальна економіка*. 2025, № 1 (59). С.3-19.

37. Теперік Д., Покальчук О., Ілюк К., Загородський А., Вартовник І. Міжсекторальна співпраця: уроки на шляху до стійкого суспільства. Міжнародний центр оборони та безпеки. Таллінн, 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/1w2SynsUREgp3VWSuOrOnfRm6YQWS-f_T/view

38. Центро-периферійні взаємодії в умовах децентралізації: регіональний і локальний вимір: монографія / Патицька Х., Гринчишин І., Лещух І., Максименко А., Бас-Юрчишин М. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2021. 292 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

39. Червак-Смерічко О. Ю. Міжсекторне партнерство: контент-аналіз стратегій розвитку територіальних громад та стратегій розвитку регіонів України. *Ефективна економіка*: електронний журнал. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. Київ: Вид-во ТОВ «ДСК-Центр», № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.55>

40. Шинкарьов А. М. Міжсекторальне партнерство органів управління та децентралізація влади в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2018. № 2. С. 94-101. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/2/mizhsektoralnepartnerstvo-organiv-upravlinnya-ta-decentralizaciya-vladi-v-ukraini.pdf>

41. Шкільняк М.М. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно територіальної реформи: Рекомендації круглого столу, проведеного в рамках XI регіональних та муніципальних читань. *Вісник ТНЕУ* № 1. 2017. С.140 -144.

42. Шкільняк М. М., Мельник А.Ф., Желюк Т.Л., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. *Вісник економіки* № 2. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. С.233-248.