

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ІНСТИТУТАМИ
ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Михайло СОЛОДОВНИК

**Науковий керівник,
д.держ.упр., доцент**

Мирослав ТРЕЦОВ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Солодовнику Михайлу Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства _____

Науковий керівник: Трещов М.М. д.н.держ.упр., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 року № 2986

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року _____

3. Вихідні дані до роботи: закони України, постанови КМУ, укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади посилення кадрового потенціалу публічної служби. 2. Аналіз стану та проблем формування кадрового потенціалу публічної служби в Україні. 3. Напрями та механізми посилення кадрового потенціалу публічної служби. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретико-методологічні засади взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства	січень - березень 2024 р.	
4.	Сучасний стан і проблеми взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в Україні	квітень - травень 2025 р.	
5.	Удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянським суспільством в умовах війни	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувач _____

(підпис)

Михайло СОЛОДОВНИК

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____

(підпис)

Мирослав ТРЕЦОВ

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства».

Кваліфікаційна робота містить: 89 с., 109 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері публічного управління, що виникають у процесі взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства.

Предмет дослідження – теоретичні засади, інституційні механізми, організаційні інструменти та практичні форми співпраці органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, а також їх удосконалення в умовах війни та повоєнного відновлення.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянським суспільством в Україні.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, аналіз, синтез, систематизації, узагальнення, структурно-функціональний, інституційний та порівняльно-правовий та метод контент-аналізу, статистичні та соціологічні методи, а також елементи SWOT-аналізу.

У результаті дослідження обґрунтовано концептуальний підхід до удосконалення механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування й інститутів громадянського суспільства

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ВЗАЄМОДІЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО, ПУБЛІЧНА УЧАСТЬ, ПАРТНЕРСТВО, Е-ДЕМОКРАТІЯ, ПРОЗОРИСТЬ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ВІДНОВЛЕННЯ

KEYWORDS

INTERACTION, LOCAL SELF-GOVERNMENT, CIVIL SOCIETY, PUBLIC PARTICIPATION, PARTNERSHIP, E-DEMOCRACY, TRANSPARENCY, PUBLIC ADMINISTRATION, RECOVERY

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	9
1.1. Сутність і понятійно-категоріальний апарат взаємодії влади та громадськості	9
1.2. Теоретичні моделі, принципи та стандарти участі громадськості у публічному управлінні	17
1.3. Нормативно-правове забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ	32
2.1. Система органів місцевого самоврядування та їх інституційна спроможність до взаємодії з громадськістю	32
2.2. Аналіз національних інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування із громадянським суспільством	39
2.3. Основні проблеми, бар'єри та фактори неефективності взаємодії органів місцевого самоврядування із громадянським суспільством	46
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ	54
3.1. Пріоритетні напрями модернізації механізмів участі та партнерства	54
3.2. Модель удосконаленого інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування і громадянського суспільства	59
3.3. Механізми впровадження та очікувані результати поєднання оновлених інструментів у практиці публічного управління	64
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах демократичних трансформацій та євроінтеграційного розвитку України питання удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства набуває особливої актуальності. Формування ефективної системи публічного управління неможливе без активної участі громадян, прозорості прийняття рішень та партнерської співпраці влади з громадськими організаціями, ініціативними групами, благодійними фондами, волонтерськими рухами та іншими стейкхолдерами, оскільки через механізми громадської участі забезпечується підзвітність органів влади, підвищується якість управлінських рішень та зміцнюється довіра громадян до держави.

Повномасштабна війна зумовила суттєве зростання ролі громадянського суспільства у забезпеченні життєдіяльності громад, формуванні місцевої стійкості та підтримці територіальної оборони, гуманітарних ініціатив, соціальної допомоги і волонтерства. Водночас війна загострила проблеми комунікації між владою і громадськістю, нерівномірність розвиненості інструментів участі, низьку якість стратегічної взаємодії та брак ресурсів, що вимагає переосмислення підходів до організації партнерства влади та громадянського суспільства. У повоєнний період зазначені інструменти набудуть ключового значення в процесах відбудови територіальних громад, відновлення інфраструктури, транспарентного управління коштами та формування інклюзивних політик розвитку.

Наукове підґрунтя дослідження формують праці вітчизняних учених у сфері публічного управління та місцевої демократії, зокрема В. Авер'янова, В. Бакуменка, Н. Бондарчук, Р. Куйбіди, І. Коліушка, Т. Крушельницької, М. Білинської, С. Серьогіна, які висвітлюють інституційні та організаційні аспекти розвитку місцевого самоврядування. Питання розвитку громадянського суспільства, участі громадян у процесах прийняття рішень та взаємодії з органами влади вивчали О. Руденко, О. Валевський, Т. Мотренко, А. Мунько,

О. Оболенський, Л. Прокопенко, М. Трещов та інші.

Серед зарубіжних дослідників вагомими є праці Ш. Арнстайн, Б. Гогінса, Д. Осборна, Е. Кута, Р. Патнема, які аналізують моделі участі, концепцію належного врядування, механізми відкритого врядування, розвиток партнерських форм взаємодії в публічному секторі. Важливими є рекомендації Ради Європи, ОЕСР, ПРООН та Світового банку щодо посилення демократичної участі, децентралізації та локальної стійкості.

Попри наявність значної кількості досліджень, проблематика удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в умовах війни та структурних трансформацій залишається недостатньо опрацьованою. Необхідності подальшого вивчення потребують питання адаптації європейських стандартів участі, цифровізації інструментів взаємодії, удосконалення консультаційних процедур, підвищення інституційної спроможності територіальних громад до партнерства, а також формування моделей співпраці у процесах повоєнного відновлення, що визначає практичну значущість роботи та її місце в системі сучасних досліджень з публічного управління.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері публічного управління, що виникають у процесі взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні, інституційні та інформаційно-комунікаційні механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, а також напрями їх удосконалення в умовах війни та повоєнного відновлення.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянським суспільством в Україні.

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

– розкрити сутність, основні поняття та категоріальний апарат взаємодії

органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільств;

- проаналізувати теоретичні моделі, принципи та стандарти участі громадськості у процесах публічного управління;

- дослідити нормативно-правове забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства на національному та європейському рівні;

- охарактеризувати систему органів місцевого самоврядування України та оцінити їхню інституційну спроможність до взаємодії з громадськістю;

- проаналізувати сучасні національні інструменти та практики взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянським суспільством;

- визначити основні проблеми, бар'єри та чинники неефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в Україні;

- обґрунтувати пріоритетні напрями модернізації інструментів участі та партнерства в умовах війни та повоєнного відновлення;

- розробити модель удосконаленого інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування і громадянського суспільства;

- сформулювати механізми впровадження запропонованих інструментів та визначити очікувані результати їх застосування в практиці публічного управління.

Методика дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, аналіз, синтез, систематизація та узагальнення для розкриття сутності взаємодії; структурно-функціональний метод у дослідженні діяльності органів місцевого самоврядування; інституційний та порівняльно-правовий методи для аналізу нормативно-правового забезпечення; метод контент-аналізу для вивчення практик участі; статистичні та соціологічні методи для оцінки сучасного стану взаємодії; елементи SWOT-аналізу для вивчення складових механізмів участі.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, документи Ради Європи та ОЕСР, офіційні статистичні дані органів влади, звіти міжнародних організацій, аналітичні матеріали громадських

інституцій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянським суспільством, який поєднує правові, інституційні, цифрові та комунікаційні інструменти, спрямовані на зміцнення місцевої демократії та стійкості громад в умовах війни. Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у тому що:

уперше:

– розроблено комплексну модель удосконалення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування і громадянського суспільства, що інтегрує механізми участі, цифрові платформи, партнерські формати та інституційну підтримку у процесах воєнного і повоєнного врядування;

удосконалено:

– підходи до оцінювання ефективності інструментів участі через поєднання показників доступності, відкритості, результативності та інституційної спроможності громад;

дістало подальшого розвитку:

– практичні засади формування партнерств між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом і волонтерськими спільнотами в умовах багатовимірних безпекових, соціальних та управлінських викликів.

Апробація результатів роботи. Основні положення і практичні результати дослідження доповідались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8 – 9 листопада 2025 р.) та опубліковано статтю в фаховому журналі категорії Б «Інвестиції: практика та досвід» (№11, 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 109 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на

88 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Сутність і понятійно-категоріальний апарат взаємодії влади та громадськості

У сучасній системі публічного управління взаємодія влади та громадськості є однією з ключових складових демократичного врядування, що визначає рівень прозорості, підзвітності та результативності діяльності органів місцевого самоврядування. Розбудова ефективних каналів комунікації між громадянами й владою виступає не просто елементом демократичної культури, а необхідною умовою забезпечення легітимності управлінських рішень, формування суспільної довіри та зміцнення інституційної стійкості територіальних громад. У цьому контексті особливого значення набуває формування цілісного понятійно-категоріального апарату взаємодії, який дозволяє системно описати природу, форми й механізми такої взаємодії.

У науковій літературі взаємодія влади та громадськості переважно розглядається через призму концепцій демократичного врядування, участі громадян, партисипативної демократії, публічного діалогу, мережевого врядування та спільного продукування публічних послуг. Дослідження М. Бевіра, Р.Родес та інших науковців підкреслюють, що сучасне врядування функціонує як багаторівнева та мережево організована система, у якій жоден інститут не має монопольної ролі у прийнятті рішень, а громадськість виступає повноправним учасником політичного процесу. Такий підхід радикально змінює традиційне уявлення про взаємодію як односторонню комунікацію влади та громадян, перетворюючи її на горизонтально структуровану модель співпраці [64, с. 52].

Однією з базових категорій, що дозволяє описати сутність взаємодії, є громадська участь. У науковому розумінні вона означає не просто участь у голосуванні чи доступ до інформації, а системну залученість громадян до всіх етапів політичного циклу, від ідентифікації проблеми до моніторингу виконання рішень. Як відзначає Дж. Ван Дез, участь громадян включає політичні, соціальні та комунікативні практики, які відображають готовність населення впливати на публічну політику. У межах місцевого самоврядування дане поняття набуває більш прикладного характеру, охоплюючи такі форми, як громадські слухання, консультації, електронні петиції, інструменти місцевої демократії та різні формати спільного планування розвитку територій [109].

Тісно пов'язаним із поняттям участі є поняття взаємодії, яке в сучасних теоріях розглядається не як окрема процедура, а як процес постійного обміну інформацією, позиціями, рішеннями та відповідальністю між владою і громадськістю. А. Фанг та Е. Райт наголошують, що взаємодія повинна розглядатися як система, побудована на трьох ключових параметрах: широті залучення громадян, рівні впливу на результат та інтенсивності комунікації. Вищезазначені параметри дозволяють оцінити, наскільки взаємодія є реальною, а не формальною [75, с. 14].

Наступною фундаментальною категорією є публічність, яка визначає прозорість управлінської діяльності органів влади, їх зобов'язання забезпечувати доступ громадян до інформації, процедур і рішень. У науковому дискурсі публічність трактується як обов'язковий атрибут демократичного управління, що дозволяє громадськості контролювати владу та брати участь у процесах політичного ухвалення. Згідно з висновками М. Боуенса, Р. Гудіна та Т. Шиллеманса без публічності неможливо забезпечити ані підзвітність, ані довіру до органів влади [66, с. 125-127].

Поняття прозорості також займає важливе місце у категоріальному апараті взаємодії. Прозорість означає можливість вільного доступу громадян до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, що дозволяє оцінювати обґрунтованість рішень, ефективність витрачання бюджетних

коштів та дотримання законності. Наукові джерела підкреслюють, що прозорість виступає передумовою запобігання корупції, підвищення ефективності управління та формування довіри до влади. У часи війни прозорість набуває додаткового змісту як інструмент забезпечення безпеки, протидії дезінформації та стабілізації соціальної ситуації в громадах [85, с. 430].

Категорія підзвітності означає обов'язок органів місцевого самоврядування звітувати перед громадою про прийняті рішення, їх результати та використання ресурсів. У міжнародних дослідженнях підзвітність визначається як ключовий елемент якісного врядування, що забезпечує відповідальність, корекцію помилок та дисципліну у сфері управління. У контексті публічного управління підзвітність є двостороннім процесом, адже влада звітує, а громадськість має інституційні механізми реагувати на результати звітування [77].

Особливе місце у структурі понять займає категорія довіра, яку визначають як соціально-психологічний ресурс, що формується внаслідок передбачуваності, доброчесності та ефективності дій влади. Довіра громадян до місцевого самоврядування, за висновками Ф. Фукуями, є одним із ключових факторів стабільності системи врядування та готовності громадян брати участь у спільних діях. В умовах воєнного стану довіра стає критично важливим елементом забезпечення згуртованості громади, координації дій і підтримки державної політики [74, с. 325].

Окрему увагу потрібно приділити категорії відкритого врядування, яка охоплює транспарентність, участь громадськості та співпрацю. Відкрите врядування отримало значний розвиток у розробках експертів ОЕСР, де підкреслюється, що відкритість влади створює умови для інновацій, зменшує адміністративні бар'єри та стимулює розвиток громадянського суспільства. У контексті місцевого самоврядування зазначене включає впровадження електронної демократії, відкритих даних, цифрових платформ комунікації, а також механізмів співтворення рішень разом із громадою [89, с. 211].

Отже, перший блок категорій, що формує понятійно-категоріальний апарат взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, охоплює ключові демократичні принципи такі як участь, відкритість, прозорість, підзвітність, довіру та публічність, системне поєднання яких створює концептуальну основу для аналізу форм та інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства.

Категорія консультації відображає мінімальний, але важливий рівень взаємодії, за якого влада збирає думки, коментарі чи зауваження громадян щодо певних питань державної політики. Дж. Роуе та Л. Фреуер визначають консультації визначаються як обмін інформацією між владою та громадянами з метою покращення політичних рішень. Перевага консультацій полягає у здатності охопити широкі групи населення, однак їх головний недолік – це відсутність зобов'язання влади враховувати подані пропозиції. Унаслідок цього консультації часто критикують як інструмент символічної участі, якщо вони не супроводжуються прозорими процедурами об'єктивного аналізу пропозицій [106, с. 3-6].

На противагу пасивним формам участі дедалі більшої уваги набувають категорії діалог та деліберация. Діалогова взаємодія передбачає рівність сторін, взаємне визнання інтересів і постійний обмін аргументами. Філософські та політичні теорії Ю. Габермаса, зокрема, теорія комунікативної дії, наголошують, що деліберативні практики дозволяють створити раціональну публічну сферу, в якій формуються легітимні та суспільно значущі рішення. У сфері місцевого самоврядування деліберативні інструменти, як-то круглі столи, стратегічні сесії, фокус-групи, сприяють інтеграції різних інтересів і створюють середовище для вироблення збалансованих рішень [81, с. 148-152].

Завдяки розвитку інституцій громадянського суспільства на перший план виходить категорія партнерства, що означає партнерську, а не ієрархічну модель співпраці. На думку Дж. Осборна, партнерство передбачає розподіл відповідальності й ресурсів між владою та громадянами на засадах взаємної довіри та спільної мети. У сфері місцевого самоврядування партнерство може

охоплювати спільне планування, розроблення програм розвитку, реалізацію соціальних проєктів або проведення моніторингових кампаній. Партнерство становить форму глибокої взаємодії, що виходить за межі обміну думками й передбачає спільне вирішення проблем [92, с. 380].

Категорія співвиробництва є однією з найважливіших у сучасному публічному управлінні. Вона описує спільне створення публічних послуг, політик або рішень за участі як влади, так і громадян. Як зазначає Е. Острьом, співвиробництво є не просто формою участі, а інституційним механізмом зміцнення ефективності управління, адже громадяни, залучені до виробництва послуг, краще розуміють обмеження системи та підвищують якість виконання завдань. У кризових ситуаціях, зокрема під час війни, співвиробництво проявляється в спільній організації гуманітарної допомоги, логістичних операцій, волонтерських ініціатив, що значно розширює спроможність органів місцевого самоврядування [93, с. 1075].

Невід'ємним елементом взаємодії є категорія комунікації, яка підкреслює важливість інформаційного обміну та правильно вибудованої комунікаційної політики. Сучасні дослідження, підкреслюють, що від ефективності комунікаційної політики залежить не лише сприйняття діяльності влади, а й рівень довіри, залученість громадян і здатність протистояти дезінформації. У часи війни якісна комунікація стає критичним чинником забезпечення безпеки та координації дій у громадах [84, с. 114-120].

Категорія прозорість тісно пов'язана з комунікацією, проте має ширший зміст. Прозорість включає прямий доступ громадян до інформації про бюджет, плани розвитку, рішення ради та діяльність виконавчих органів. У публікаціях С. Грімелікхузен прозорість визначається як інституційна вимога, спрямована на збільшення доступності та зрозумілості державної інформації. Прозорість забезпечує можливість контролю, зменшує ризики корупції та слугує підґрунтям для підзвітності [79, с. 577].

Також важливою категорією є відповідальність, яку часто плутають із підзвітністю. Відповідальність означає не лише звітування, але й виконання

обов'язків, дотримання законодавства, етичність, виправлення помилок та готовність брати участь у публічних процедурах. М. Боуенс наголошує, що відповідальність включає три ключові елементи – інформацію, обговорення та можливі санкції. У цьому сенсі взаємодія влади й громадськості забезпечує механізми реалізації відповідальності в межах місцевого самоврядування [65, с. 451].

Ще однією ключовою категорією є соціальний капітал, що може розглядатися як результат взаємодії між владою та громадянами. Соціальний капітал уособлює мережі довіри, кооперації, взаємодопомоги та солідарності, які формують основу для стійкості громад. Роботи Р. Путмана демонструють, що високий рівень соціального капіталу позитивно впливає на економічний розвиток, політичну участь і якість управління. У воєнний період соціальний капітал проявляється у масовій мобілізації волонтерських рухів, розвитку горизонтальних мереж та підвищенні громадянської активності [99, с. 20-25].

У контексті цифрової трансформації в зміст понятійного апарату взаємодії вплітається категорія електронної участі, яка включає електронні консультації, електронні петиції, онлайн-голосування, платформи обговорень, сервіси відкритих даних. За висновками дослідників А. Макінтоша, С. Колмана та А. Шнібергера, електронна участь значно розширює можливості громадян впливати на політику, особливо в умовах обмежень, спричинених війною або віддаленістю територій [83].

Таким чином, понятійно-категоріальний апарат взаємодії влади та громадськості являє собою складну систему, яка включає традиційні демократичні категорії, такі як участь, прозорість, підзвітність, інституційні елементи, зокрема, партнерство, співвиробництво, а також сучасні цифрові аспекти, передусім електронна участь, взаємозв'язок яких дозволяє зрозуміти природу сучасного врядування та закласти основу для аналізу інструментів взаємодії.

Категорія інституційна спроможність характеризує здатність органів місцевого самоврядування ефективно виконувати функції, пов'язані з

організацією та забезпеченням участі громадськості. На думку Б. Петерса, інституційна спроможність визначається наявністю ресурсів, компетентностей, організаційних структур та правил, що дозволяють владі здійснювати складні управлінські функції. Для громадської участі вона визначає чи здатна громада забезпечити консультаційні процедури, обробку інформації, реагування на пропозиції, організацію діалогу та забезпечення відкритості даних. Низька інституційна спроможність призводить до формалізації взаємодії, тоді як висока – створює умови для реального впливу громадян [94, с. 36-41].

Тісно пов'язаним із інституційною спроможністю є поняття комунікаційної інфраструктури, що охоплює інструменти, платформи, канали зв'язку та технології, які забезпечують якісний діалог між владою і громадянами. У дослідженні С. Наха та К. Квон підкреслюється, що комунікаційна інфраструктура включає офіційні вебпортали, соціальні мережі, мобільні застосунки, інформаційні центри, системи оповіщення, а також можливості зворотного зв'язку через цифрові платформи. У сучасних умовах, особливо під час війни, вона стає критично важливою, оскільки забезпечує постійний зв'язок між владою та громадою в умовах небезпеки, переміщення населення чи руйнування інфраструктури [86].

Особливе значення для взаємодії має категорія публічний простір, яка описує сфери, де формується суспільна думка й відбувається комунікація між владою та громадськістю. Теорія публічної сфери Ю. Габермаса визначає публічний простір як місце, де громадяни можуть відкрито висловлювати свої позиції та здійснювати критичний контроль над владою [3]. У розумінні місцевого самоврядування публічний простір може бути як фізичним (громадські приймальні, центри культури, відкриті форуми), так і цифровим (електронні платформи, соціальні мережі, онлайн-форуми). Сформований публічний простір дозволяє владі вести структурований діалог із громадою, а громадянам брати участь у виробленні рішень [80, с. 66-68].

Категорія мережевого врядування стала однією з центральних у сучасній політичній науці. За Р. Родесом, мережеве врядування описує управлінську

систему, у якій рішення приймаються завдяки взаємодії між різними дійовими особами – владою, бізнес-середовищем, громадськими організаціями, експертами, міжнародними партнерами. Мережеві моделі особливо актуальні на рівні місцевого самоврядування, де управлінські відносини є більш гнучкими, менш формалізованими та потребують швидких рішень. У часи війни мережеве врядування проявляється в координації гуманітарної допомоги, співпраці з волонтерськими організаціями, міжнародними фондами та місцевим бізнесом [105, с. 15-17].

Близьким до мережевого врядування є поняття колаборативного управління. К. Ансел та Е. Геш визначають колаборативне управління як процес, у якому державні інституції та громадські учасники працюють спільно у формальному, консенсусно орієнтованому процесі для розробки та реалізації публічної політики. Даний підхід передбачає тривалу координацію, спільне вироблення інформації, участь усіх сторін та розподіл відповідальності. У громадах колаборативне управління проявляється через роботу громадських рад, партнерських платформ, координаційних штабів та дорадчих органів [62, с. 543].

Важливою для понятійного апарату також є категорія інклюзивності, що означає рівний доступ різних соціальних груп до участі у місцевому врядуванні. Спираючись на висновки ПРООН, інклюзивність передбачає створення умов, за яких у процесах прийняття рішень беруть участь жінки, молодь, люди з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, ветерани та інші вразливі групи. Інклюзивність допомагає уникати дискримінації, забезпечує більш комплексне розуміння місцевих потреб і формує стійкіші рішення [76].

Поняття резильєнтності стало особливо актуальним після початку повномасштабної війни. Резильєнтність характеризує здатність громади адаптуватися до криз, відновлюватися після потрясінь і зберігати функціональність навіть в екстремальних умовах. У роботі Ф. Норріс, С. Стівенс, Б. Пфедербаум та К. Уиче зазначається, що резильєнтність включає соціальну згуртованість, довіру, наявність активних громадських мереж та

ефективних механізмів комунікації між владою та громадськістю. Таким чином, взаємодія влади і громадянського суспільства стає не лише демократичною цінністю, а й інструментом виживання та адаптації територіальних громад під час війни [87, с. 128] Категорія громадянської ко-продукції розширює попередні поняття, підкреслюючи активну роль громадськості у створенні публічних послуг. Ко-продукція виходить за межі консультацій чи партнерства та включає спільне планування, розробку, реалізацію та моніторинг політики. Наукова школа Е. Острьом доводить, що ко-продукція дозволяє підвищити якість публічних послуг, оскільки поєднує професійну компетентність влади та життєвий досвід громадськості. У громадах ко-продукція проявляється у волонтерських програмах, громадському моніторингу, спільних проєктах благоустрою, організації шелтерів та гуманітарних центрів [93, с. 1076].

Аналіз ключових категорій сучасної взаємодії влади та громадськості демонструє, що вона є багаторівневою, поліцентричною та заснованою на співпраці. Усі розглянуті поняття – інституційна спроможність, комунікаційна інфраструктура, публічний простір, мережеве та колаборативне врядування, інклюзивність, ко-продукція та резильєнтність – дозволяють осмислити взаємодію як динамічний процес, у якому поєднуються ресурси, компетентності та інтереси різних суспільних груп. Даний концептуальний базис формує основу для подальшого дослідження інструментів, моделей та бар'єрів взаємодії між органами місцевого самоврядування і громадянським суспільством.

1.2. Теоретичні моделі, принципи та стандарти участі громадськості у публічному управлінні

Участь громадськості у публічному управлінні є ключовою характеристикою демократичних політичних систем, що забезпечує легітимність державних рішень, збалансованість суспільних інтересів та

формування відповідального, підзвітного врядування. Науковий дискурс у сфері публічного управління містить широкий спектр моделей, підходів і принципів громадської участі, що розкривають різні форми, глибину та механізми включення громадян у вироблення й реалізацію державної політики. У сучасних умовах особливої ваги набуває аналіз стандартів участі, які розроблені міжнародними організаціями, адже саме вони визначають методологічну основу модернізації української системи публічного управління.

Теоретичні засади участі громадськості розвивалися поступово, починаючи з класичних моделей демократичного врядування. Однією з найбільш впливових є модель сходів участі Ш. Арнстайн, запропонована у 1969 році, яка й сьогодні залишається базовою концептуальною рамкою аналізу рівнів залученості громадян. Ш. Арнстайн виділяє вісім рівнів, починаючи від маніпуляції й терапії, що відображають ілюзію участі, і закінчуючи партнерством та громадським контролем, які забезпечують найбільший рівень впливу громадськості на державні рішення. Дана модель наголошує на тому, що участь не може зводитися до формального виконання процедур, оскільки вона повинна надавати громадянам реальні можливості впливу на політику та визначати баланс владних повноважень між державою та суспільством [63, с. 30].

Розвиток теоретичного базису участі продовжився в межах концепцій деліберативної демократії, ключовим представником якої є Ю. Габермас. У його теорії комунікативної дії взаємодія між громадянами та владою постає як процес аргументованого, раціонального діалогу, спрямованого на вироблення спільно прийнятних рішень. Деліберативні моделі підкреслюють важливість якості комунікації, рівності доступу до інформації та можливості участі різних соціальних груп. Такий підхід закладає підґрунтя для розвитку сучасних форматів публічних консультацій, громадських обговорень та діалогових платформ, які активно впроваджуються в системі місцевого самоврядування України [80, с. 45].

Окремо слід відзначити концепції, які розглядають участь громадськості у ширшому контексті взаємодії багатьох акторів, включно з громадським сектором, бізнесом, експертним середовищем та міжнародними організаціями. Зокрема, у межах концепції мережевого врядування, запропонованої Р. Родсом, наголошується на поліцентричності прийняття рішень і важливості горизонтальних зв'язків між стейкхолдерами. Такі підходи особливо актуальні у контексті воєнного часу в Україні, коли співпраця між органами влади, громадськими організаціями та волонтерськими рухами стала ключовим інструментом забезпечення стійкості громад [105, с. 36].

Важливе значення має також теоретична модель ко-продукування, розроблена Е. Острьом. Співвиробництво визначається як спільне вироблення державних послуг органами влади та громадянами, що дозволяє підвищити якість послуг, посилити відповідальність та активність громадян і забезпечити адаптивність управління до локальних потреб. Ко-продукування набуло особливої популярності у сферах освіти, охорони здоров'я, безпеки та соціальних послуг. Дослідження Е. Острьом засвідчують, що залучення громадян до спільного продукування створює синергію між інституціями та суспільством, сприяє підвищенню довіри та ефективності політики [93, с. 1078].

Значного поширення у сучасному публічному управлінні набула й модель колаборативного управління, яку системно обґрунтували К. Ансел і Е. Геш, які визначили його як механізм спільної розробки та реалізації політики за участю державних інституцій, громадськості та інших стейкхолдерів. Колаборативне управління характеризується тривалим діалогом, взаємною довірою, узгодженням інтересів і спільним виробленням рішень. Такий підхід особливо релевантний для України, де реформи децентралізації створили нові можливості для розвитку партнерства між громадами, громадськими організаціями та бізнесом [62, с. 544].

У практичному вимірі громадська участь ґрунтується на системі принципів, що визначають якість взаємодії органів влади та громадян. Серед основних принципів, які виділяє низка таких міжнародних організацій як

ОЕСР, Рада Європи, ОБСЄ, ПРООН, можна визначити прозорість, доступність, інклюзивність, підзвітність, пропорційність, впливовість, своєчасність, відкритість даних і повагу до прав людини. В Рекомендаціях Ради Європи CM/Rec(2017)4 наголошується, що участь повинна здійснюватися у спосіб, який забезпечує реальний вплив громадян на рішення, а не створює ілюзію залучення. Зазначений документ став одним із найважливіших орієнтирів для формування сучасних українських практик участі [101].

Значний внесок у розвиток стандартів участі зробили експерти Міжнародного центру неприбуткового права, які у огляді «Громадська участь: принципи та кращі практики» визначили набір універсальних принципів участі, зокрема, інклюзивність, прозорість, впливовість, відкритість, послідовність та рівний доступ до інформації. Особливо важливим є принцип впливовості, який означає, що участь повинна мати результати й бути врахованою при прийнятті управлінських рішень [98]

Ключовим міжнародним стандартом, який активно використовується в Україні, є Кодекс належної практики участі громадськості у процесі прийняття рішень, прийнятий Конференцією міжнародних неурядових організацій Ради Європи. Документ розглядає участь як багаторівневий процес, що включає інформування, консультування, діалог та партнерство. Кожен рівень має свої механізми та стандарти, які повинні бути забезпечені органами влади. Кодекс став основою для розроблення багатьох українських положень про консультації з громадськістю, а також для формування національних підходів до відкритого врядування [69].

У контексті реформ публічного управління в Україні важливим теоретичним джерелом є підходи ОЕСР, які розкривають стандарти відкритого врядування та рекомендації для країн, що проходять демократичні трансформації. Звіт ОЕСР щодо відкритого врядування визначає участь громадськості як ключовий елемент, що передбачає забезпечення доступу до інформації, створення інклюзивних механізмів участі та розвитку спроможності громадянського суспільства. У рекомендаціях ОЕСР особливу увагу приділено

необхідності розвитку цифрових платформ участі, інтерактивних інструментів консультацій та механізмів зворотного зв'язку. Визщезазначені підходи активно адаптуються в Україні через Програму SIGMA, Офіс реформ Кабінету Міністрів України, Міністерство цифрової трансформації України та реформу управління публічними інвестиціями [91].

Участь громадськості є багатовимірним явищем, тому її аналіз потребує врахування різних моделей, що описують ступінь та характер впливу громадян. У сучасній науці сформувалися такі групи моделей участі громадськості у публічному управлінні як інформаційні, консультаційні, деліберативні, партнерські та ко-продукційні. Інформаційні моделі передбачають передачу інформації від влади громадськості, що є мінімальним рівнем участі. Консультаційні моделі базуються на збиранні думок громадян через опитування, публічні консультації, електронні петиції, обговорення. Деліберативні моделі включають раціональний діалог у форматах стратегічних сесій, громадських форумів, фокус-груп тощо. Партнерські моделі передбачають включення громадських організацій у координаційні органи, громадські ради та робочі групи. Ко-продукційні моделі передбачають включення громадян у спільне вироблення послуг, що особливо характерно для територіальних громад, які впроваджують бюджет участі, спільні програми розвитку або волонтерські ініціативи.

Український науковий дискурс суттєво доповнює теоретичні моделі участі громадськості у публічному управлінні. Так, у працях Т. Мотренко, Н. Нижник та В. Бакуменка підкреслюється, що участь громадськості у публічному управлінні є не лише нормативно закріпленим механізмом, а інституційною характеристикою публічного управління, що визначає рівень демократизації суспільства. У роботах Р. Куйбіди та І. Коліушка наголошується на тому, що моделі участі громадськості у публічному управлінні в Україні мають враховувати локальну специфіку, зокрема нерівномірність інституційного розвитку громад, різний рівень їхньої фінансової спроможності, наявності або відсутності активних громадських організацій. Вказані нюанси

означають, що механізми участі мають бути адаптивними та багаторівневими, а не універсальними [26, с. 71-75].

Особливого значення набуває аналіз моделей участі у контексті цифрової трансформації публічного управління. Цифрова участь розширює можливості громадян впливати на рішення та дає змогу брати участь у процесах незалежно від фізичної присутності. Цифрові механізми участі дозволяють підвищити прозорість влади, розширити доступ до інформації та забезпечити участь у кризових умовах, зокрема під час війни або внутрішніх переміщень населення. В Україні розвиток цифрової участі відбувається через платформи «Взаємодія», «Єдина платформа місцевої демократії», електронні петиції, системи онлайн-консультацій, екосистему «Дія» [73].

У період воєнних викликів теоретичні моделі участі набувають нового змісту. Партнерські, мережеві та ко-продукційні моделі стають домінуючими, оскільки органи місцевого самоврядування мають приймати екстраординарні рішення швидко, в тому числі за участю волонтерів, міжнародних гуманітарних організацій, місцевого бізнесу, представників військових адміністрацій. У цих умовах участь громадськості стає не лише демократичною процедурою, а й ключовим інструментом виживання територіальних громад, забезпечення гуманітарних потреб та організації оборонних процесів. В Україні воєнний час показав, що виключно активні територіальні громади з високим рівнем громадської участі демонструють достатню стійкість і здатність до відновлення.

Теоретичні моделі, принципи та стандарти участі громадськості у публічному управлінні формують методологічну основу для побудови ефективної системи взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством. Сучасні концепції, від класичної моделі до мережевого врядування, ко-продукування та цифрової участі, забезпечують розуміння того, як громадяни можуть впливати на рішення, які механізми для цього існують і які умови повинні бути створені для їх ефективного функціонування. Водночас міжнародні стандарти визначають критерії якісної

участі громадськості в публічному управлінні, що дозволяють оцінювати її результативність та відповідність демократичним принципам. Українські реалії, передусім константні трансформації та виклики воєнного часу, зумовлюють потребу в адаптації теоретичних моделей участі громадськості в публічному управлінні та застосуванні їх у межах інституцій, які здатні забезпечити відкритість, прозорість та партнерські відносини між владою і громадськістю.

1.3. Нормативно-правове забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства

Нормативно-правове забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в Україні сформовано як багаторівневу систему, що поєднує конституційні засади народовладдя, спеціальне галузеве законодавство, підзаконні акти органів виконавчої влади, а також міжнародні стандарти Ради Європи та ОЕСР у сфері місцевої демократії й відкритого врядування. Конституція України закріплює фундаментальні принципи народного суверенітету, визнання й гарантування місцевого самоврядування, права громадян на участь в управлінні державними справами та свободу об'єднання, що створює базові правові передумови для інституціоналізації громадської участі в публічному управлінні на місцевому рівні. У свою чергу, спеціальні закони деталізують форми, процедури, суб'єктний склад та інструменти взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, органами самоорганізації населення, ініціативними групами та іншими інститутами громадянського суспільства [15].

Базовим актом, що визначає систему і гарантії місцевої демократії, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Він закріплює положення про участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення через місцеві референдуми, загальні збори громадян за місцем проживання, місцеві ініціативи, громадські слухання, консультації та інші форми безпосередньої демократії. Водночас в законі окреслено повноваження сільських, селищних, міських, районних у місті, районних та обласних рад

щодо створення умов для розвитку громадянського суспільства, підтримки органів самоорганізації населення, залучення громадськості до розроблення та реалізації місцевих програм. У поєднанні з положеннями Конституції України, які гарантують право громадян брати участь в управлінні державними справами безпосередньо або через вільно обраних представників, це формує первинний правову основу взаємодії влади і громади на місцевому рівні [40].

Важливою складовою є інформаційно-правові акти, які регулюють доступ громадськості до публічної інформації. Закон України «Про інформацію» закріплює право громадян на інформацію, визначає її види, принципи інформаційних відносин, гарантії відкритості та прозорості діяльності суб'єктів публічної влади. В свою чергу Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює процедури подання інформаційних запитів, обов'язки розпорядників інформації, строки та форми надання відповіді, а також перелік підстав для обмеження доступу. Зазначені норми безпосередньо впливають на якість взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, оскільки забезпечують можливість громадських організацій і активних громадян отримувати релевантні дані для здійснення моніторингу, громадської експертизи, адвокації та участі в прийнятті рішень [39; 36].

Специфічний пласт нормативної бази становлять акти, що регулюють правовий статус і діяльність безпосередніх партнерів органів місцевого самоврядування в особі неурядових організацій. Закон України «Про громадські об'єднання» визначає засади реалізації права на свободу об'єднання, порядок створення, реєстрації, діяльності та припинення громадських організацій і спілок. У ньому закріплено принципи добровільності, самоврядності, невтручання держави у внутрішню діяльність об'єднань, а також гарантії участі громадських об'єднань у формуванні та реалізації державної й місцевої політики. Дані положення створюють правові основи для інституціоналізованого партнерства між органами місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства, зокрема, при формуванні

консультативно-дорадчих органів, реалізації спільних програм, проведенні консультацій з громадськістю [35].

Окремим сегментом нормативно-правового забезпечення взаємодії влади і громади є законодавство про органи самоорганізації населення. Так, Закон України «Про органи самоорганізації населення» визначає їх як представницькі органи, що створюються жителями за місцем проживання для вирішення окремих питань місцевого значення. Закон закріплює механізми делегування їм частини повноважень органів місцевого самоврядування та надання фінансової підтримки з місцевих бюджетів, що посилює залучення населення до вирішення локальних проблем на рівні мікроспільнот – кварталу, будинку, вулиці, мікрорайону. Таким чином органи самоорганізації населення розглядаються як важливий «місток» між органами влади і жителями, що забезпечує двосторонню комунікацію, мобілізацію громадської активності та реалізацію ініціатив «знизу» [42].

Ключову роль у формуванні процедурної основи участі громадськості відіграє такий підзаконний акт як постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». Хоча вона і спрямована насамперед на органи виконавчої влади, її положення фактично стали стандартом і орієнтиром для органів місцевого самоврядування, які адаптують аналогічні підходи у власних положеннях про консультації з громадськістю та громадські ради. Постанова затверджує порядок проведення консультацій з громадськістю, що визначає форми, як-то громадські обговорення, електронні консультації, круглі столи, публічні заходи, етапи та інструменти залучення, а також типові положення про громадську раду при органі виконавчої влади. На місцевому рівні вищезазначені моделі часто трансформуються у громадські ради при обласних, районних, міських радах або виконавчих комітетах, координаційні ради з питань розвитку громадянського суспільства, молодіжні ради тощо [37].

Низка локальних нормативних актів органів місцевого самоврядування деталізує способи реалізації загальнонаціональних норм, встановлюючи правила проведення громадських слухань, місцевих ініціатив, патернатарних бюджетів, електронних петицій, громадської експертизи тощо. Дані документи ухвалюються у формі статутів територіальних громад, регламентів рад, положень про постійні комісії, виконавчі органи та консультативно-дорадчі органи, що слугують важливою ланкою адаптації загальнодержавних приписів до особливостей конкретних територіальних громад, дозволяючи врахувати їх соціально-економічні, культурні та політичні характеристики. Водночас нерівномірність якості таких локальних актів, різниця в ступені деталізації процедур і гарантій участі громадськості зумовлюють значні територіальні диспропорції у практиці взаємодії влади та інститутів громадянського суспільства.

Міжнародно-правовою основою функціонування місцевого самоврядування та участі громадян є Європейська хартія місцевого самоврядування, яка закріплює принципи субсидіарності, повсюдності та повноти місцевого самоврядування, фінансової автономії, а також гарантує право громадян на участь у веденні місцевих справ. Хартія вимагає визнання у національному законодавстві права органів місцевого самоврядування «регулювати і управляти суттєвою частиною суспільних справ під власну відповідальність і в інтересах місцевого населення». Для України це означає, що законодавство про місцеве самоврядування та взаємодію органів влади з громадськістю має відповідати загальноєвропейським стандартам локальної демократії, включно з вимогами до прозорості, підзвітності, участі та інклюзивності процесів прийняття рішень [9].

Окреме значення для формування стандартів участі громадськості мають документи Ради Європи, зокрема Кодекс належної практики участі громадськості у процесі прийняття рішень, ухвалений Конференцією міжнародних неурядових організацій, який визначає такі принципи участі громадськості в публічному управлінні як прозорість, довіру, підзвітність,

незалежність, інклюзивність, гендерну рівність та описує різні рівні залучення громадськості, від інформування й консультацій до діалогу та партнерства. Також кодекс пропонує типологію інструментів, що можуть застосовуватись органами влади і громадськими організаціями – від публічних слухань і опитувань до спільних робочих груп, договірних форм співпраці, спільного планування та моніторингу політик. Для України даний міжнародний акт виступає «м'яким правом», але активно використовується в рекомендаціях профільних міністерств, міжнародних проектів і громадських експертів як орієнтир для розроблення нормативних актів місцевої дії, зокрема, положень про громадські ради, консультації з громадськістю, участь неурядових організацій в бюджетному процесі [69].

До міжнародних стандартів, що впливають на українське законодавство, належать також рекомендації Комітету міністрів Ради Європи щодо участі громадян у місцевому публічному житті та розвитку відкритого врядування, а також документи ОЕСР з питань відкритого урядування. Рекомендація CM/Rec(2018)4 підкреслює необхідність створення сприятливого середовища для участі громадян, розвитку електронної демократії, інклюзивних механізмів залучення вразливих груп і молоді. У публікації ОЕСР «Відкрите урядування задля посилення демократії» наголошується на взаємозв'язку відкритості урядування з довірою громадянського суспільства, стійкістю демократії та результативністю публічної політики. Зазначені підходи поступово імплементуються в українські стратегічні документи та законодавчі ініціативи, зокрема, у сферах відкритих даних, транспарентності бюджетування, електронної демократії, участі громадськості у відбудові України [102; 90].

Суттєвий вплив на розвиток нормативно-правових засад взаємодії органів влади з громадянським суспільством здійснює участь України в міжнародній ініціативі «Партнерство «Відкритий Уряд». Україна приєдналася до даної ініціативи у 2011 році, взявши на себе зобов'язання щодо підвищення транспарентності, підзвітності, участі громадян та використання цифрових технологій в управлінні. На основі національних планів дій «Партнерства

«Відкритий Уряд» були запроваджені або розвинуті низка інструментів, зокрема, відкриті державні реєстри, портали відкритих даних, електронні петиції, платформи електронної демократії, механізми прозорих закупівель, онлайн-бюджети, інтерактивні карти проєктів місцевого розвитку тощо, частину з яких закріплено у законах та підзаконних актах, а інша – впроваджується через нормативні акти органів місцевого самоврядування [59].

Науковий дискурс українських дослідників підкреслює, що формування дієвої системи взаємодії влади й громадянського суспільства неможливе без чіткої категоріалізації таких базових понять як публічне управління, публічний інтерес, участь громадськості, прозорість тощо. У термінологічному словнику з публічного управління під редакцією В. Куйбіди, М. Білинської та О. Петрос системно представлено понятійний апарат, який лежить в основі сучасної теорії та практики публічного управління, включно з характеристикою взаємодії з громадянським суспільством. Праці Н. Нижник, С. Серьогіна та інших науковців акцентують увагу на публічному характері відносин у системі управління, співвідношенні централізації і децентралізації, ролі громадської участі як чинника легітимації владних рішень. Перелічені нами теоретико-методологічні розробки опосередковано впливають на нормотворчу практику, оскільки використовуються в аналітичних записках, проєктах законів та урядових стратегічних документах [45, с. 148; 28, с. 120; 49, с. 200].

Попри розгалужену систему нормативно-правових актів, у вітчизняній моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства зберігається низка проблем. Спостерігається фрагментарність і певна несистемність регулювання, адже окремі форми участі, як-то електронні петиції, громадський бюджет, партиципаторне планування, врегульовані переважно на місцевому рівні, без єдиного національного рамкового закону, що призводить до різної якості процедур у різних громадах. Законодавство часто не містить чітких механізмів відповідальності посадових осіб за ігнорування результатів консультацій з громадськістю, рекомендацій громадських рад, висновків громадської експертизи, що знижує реальний вплив

громадянського суспільства на політику. Існує проблема належного ресурсного забезпечення участі, як з боку органів влади через обмеженість організаційних, кадрових, фінансових ресурсів, так і з боку неурядових організацій в частині спроможності аналізувати політики, вести діалог, здійснювати адвокацію.

Сучасні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, ще більше актуалізують потребу в оновленні нормативно-правової бази взаємодії місцевого самоврядування та громадянського суспільства. Мова йде про закріплення правових механізмів участі громадськості у процесах планування відбудови, контролю за використанням коштів міжнародної допомоги, моніторингу відновлювальних проєктів, а також участі неурядових організацій в гуманітарній, соціальній та безпековій політиці на місцевому рівні. Такі міжнародні організації як Рада Європи, ОЕСР та ООН у своїх аналітичних оглядах наголошують, що відбудова має відбуватися на засадах відкритого врядування, транспарентності, інклюзивної участі, що потребує відповідного правового закріплення на національному та місцевому рівнях. Отже, нормативно-правове забезпечення взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в Україні вже сьогодні має доволі розгалужену структуру, яка поєднує конституційні норми, спеціальне законодавство про місцеве самоврядування, інформацію та громадські об'єднання, підзаконні акти щодо консультацій з громадськістю, локальні регламенти та положення, а також міжнародні стандарти Ради Європи, ОЕСР і «Партнерства «Відкритий Уряд». Водночас залишається потреба в подальшій кодифікації та гармонізації даних норм, посиленні їх практичної дієвості, запровадженні механізмів відповідальності за недотримання процедур участі, а також у розробленні нових правових інструментів, що враховуватимуть виклики воєнного стану та повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 1

1. Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства є базовим елементом сучасного публічного управління, що ґрунтується на принципах демократичної участі, відкритості, партнерства та підзвітності. Аналіз понятійно-категоріального апарату засвідчив, що в українській та міжнародній науковій традиції взаємодія трактується як системний, багаторівневий процес комунікації та співуправління, який включає інформування, консультації, діалог і спільне прийняття рішень. Така взаємодія виступає необхідною умовою для забезпечення легітимності влади, підвищення довіри громадян та оптимізації якості управлінських рішень.

2. Теоретичний аналіз моделей участі громадськості підтвердив, що сучасне врядування спирається на комунікативні, інституційні, партнерські та мережеві підходи, які визначають різні рівні залучення громадян. У міжнародній практиці провідними стандартами стали моделі колаборативного врядування, ко-продукування та інклюзивної участі. В Україні відбувається поступове наближення до цих стандартів шляхом впровадження інструментів електронної демократії, бюджету участі, відкритих даних, дорадчих органів тощо. Однак рівень стилістичної та процедурної уніфікації механізмів участі інститутів громадянського суспільства в публічному управлінні залишається недостатнім.

3. Нормативно-правова база України створює розгалужену, але неоднорідну систему правових механізмів взаємодії влади і громадськості. Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про громадські об'єднання», «Про органи самоорганізації населення», підзаконні нормативно-правові акти, а також міжнародні нормативні акти, зокрема, Європейська хартія місцевого самоврядування та Кодекс належної практики участі громадськості у процесі прийняття рішень, забезпечують широке коло інструментів участі. Водночас відсутність єдиного рамкового закону про участь громадськості та

нерівномірність нормотворчої практики на місцевому рівні зумовлюють значні територіальні відмінності в якості процедур.

4. Опрацювання наукових джерел свідчить, що головними концептуальними детермінантами ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства є інституційна спроможність, нормативна визначеність, процедурна передбачуваність та ресурсне забезпечення. Вітчизняні дослідники наголошують, що взаємодія можлива лише за умов наявності кваліфікованих кадрів, інституційно оформлених каналів комунікації, цифрових інструментів та стійких горизонтальних мереж громадянської активності. Недостатній розвиток цих елементів призводить до формального характеру участі.

5. Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства потребує подальшої стандартизації, цифровізації та гармонізації з європейськими практиками. Ключовими напрямками вдосконалення є оновлення нормативної бази участі, створення мінімальних національних стандартів процедур взаємодії, посилення ролі громадського контролю, розвиток місцевих механізмів електронної демократії та забезпечення інклюзивності процесів. Особливої актуальності зазначені завдання набувають в умовах війни та повоєнного відновлення, коли залучення громадян і неурядових організацій є необхідною умовою легітимності та ефективності управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

2.1. Система органів місцевого самоврядування та їх інституційна спроможність до взаємодії з громадськістю

Система органів місцевого самоврядування України формує ключову інституційну основу для реалізації демократичних принципів, забезпечення локального розвитку та ефективної взаємодії між владою і громадськістю. У контексті сучасних трансформацій, серед яких найбільш значущими є децентралізація, цифровізація, воєнні виклики, зростання ролі громадянського суспільства та орієнтація України на європейські норми врядування, інституційна спроможність органів місцевого самоврядування до комунікації, залучення громадян та співпраці з інститутами громадянського суспільства стає визначальним чинником якості публічного управління. Європейська концепція доброго врядування, розроблена Радою Європи у рамках Стратегії інноваційного врядування, визначає такі принципи, як участь громадськості, відкритість, підзвітність, ефективність та інклюзивність, як обов'язкові стандарти для місцевих владних інститутів. У цьому контексті взаємодія органів місцевого самоврядування з громадянами та громадськими організаціями виступає не як додаткова опція, а як ключовий індикатор демократичності та результативності місцевого управління [95].

Сучасна українська модель місцевого самоврядування базується на положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Україною у 1997 році, що заклала принципи автономності, субсидіарності, відповідальності місцевої влади та участі населення в управлінні. Конституція України закріпила право територіальних громад на самоврядування, а Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначив його організаційні

засади, систему органів, повноваження та механізми взаємодії з населенням. Однак нормативна формалізація ще не означає реальної інституційної спроможності. Власне тому протягом останнього десятиліття в Україні одночасно відбувається реформування як самої структури органів місцевого самоврядування, так і механізмів залучення громадськості, формування інституційної культури відкритості та партнерства [9; 15; 40].

Після старту реформи децентралізації у 2014 році відбулося докорінне переосмислення ролі місцевої влади. Територіальні громади стали ключовими дійовими особами розвитку, отримавши фінансову, управлінську та адміністративну автономію. Як зазначають експерти Світового банку, в Україні сформовано одну з наймасштабніших у Європі моделей субнаціональної реформи, що суттєво підвищила рівень фінансової та управлінської спроможності територіальних громад. Разом із тим розширення повноважень органів місцевого самоврядування поставило нові виклики, особливо в частині необхідності формування інституційної готовності до співпраці з громадянами, розбудови прозорих процедур, створення структур та інструментів комунікації, адаптації місцевих політик до стандартів прозорості, інклюзивності та відкритих даних [72].

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування до взаємодії з громадськістю розглядається як комплекс організаційних, кадрових, процедурних, технічних та правових елементів, які забезпечують здатність органів місцевого самоврядування здійснювати ефективний діалог, залучення, консультації та партнерство з інститутами громадянського суспільства. Важливим аспектом є те, що здатність до взаємодії не є сталою характеристикою, адже вона залежить від політичної волі, адміністративної культури, рівня цифровізації, зрілості громадянського суспільства, доступності ресурсів та зовнішніх умов, а у випадку України – перш за все від перебігу російсько-української війни.

Система органів місцевого самоврядування в Україні складається з представницьких органів, якими виступають місцеві ради, їх виконавчих

комітетів, посадових осіб або сільських, селищних, міських голів, структурних підрозділів виконавчої влади, консультативно-дорадчих органів, комунальних підприємств та установ. Кожен із цих елементів так чи інакше впливає на здатність органів місцевого самоврядування до взаємодії з громадськістю. Наприклад, ради ухвалюють рішення щодо проведення громадських слухань, затвердження положень про громадську участь, створення дорадчих органів; виконавчі органи відповідають за організацію консультацій, цифрову взаємодію та комунікацію; старостинські округи забезпечують безпосередній зв'язок з жителями сіл і малих населених пунктів; спеціалізовані підрозділи формують аналітику, координують реалізацію програм співпраці з громадськістю. При цьому цілісність цих елементів і ступінь їх інтегрованості визначають реальну, а не декларативну ефективність взаємодії місцевого самоврядування з громадськістю.

Згідно з Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки, держава визнає необхідність підвищення спроможності органів місцевого самоврядування у частині діалогу з громадянами, удосконалення інструментів публічних консультацій, розвитку електронної демократії та залучення громадськості до розроблення політик. Стратегія вперше системно визначає потребу в інституційному посиленні місцевої влади, передбачає розвиток інструментів громадської участі, навчання службовців, створення умов для залучення неурядових організацій та використання цифрових інструментів демократії [41].

Експерти міжнародних організацій підкреслюють, що інституційна спроможність місцевої влади є визначальним фактором ефективності демократичних процесів. У рекомендаціях ОЕСР із місцевого врядування наголошується, що сильні місцеві інституції повинні мати сталі механізми участі, канали зворотного зв'язку, практики транспарентності та підзвітності, а також культури партнерства, а не одностороннього інформування. Аналогічної думки дотримуються і експерти Програми розвитку ООН, які вказують, що місцеве самоврядування може успішно реалізовувати політики розвитку лише

за умови реальної та системної взаємодії з громадянами і громадськими організаціями [103; 61].

Окремою складовою інституційної спроможності є кадровий потенціал. Протягом останніх років у багатьох територіальних громадах простежується дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати з інструментами електронної демократії, організувати консультації, модерувати громадські процеси, вести комунікацію та працювати з даними. Згідно з дослідженням DOBRE та USAID, понад 40% громад стикаються з браком компетенцій у сфері стратегічних комунікацій, цифрової участі та проектного менеджменту, що на пряму впливає на якість роботи із громадськістю, адже зазначені функції забезпечують сталий діалог і участь населення [44].

Важливим елементом є наявність формалізованих процедур участі, зокрема, громадських слухань, консультацій, місцевих ініціатив, електронних петицій, громадських рад, партисипативного бюджету тощо. Однак на практиці їх ефективність часто залежить від політичної волі місцевого керівництва та здатності апарату органів місцевого самоврядування забезпечити виконання відповідних процедур. У багатьох громадах, як свідчить звіт Шведського міжнародного центру місцевої демократії щодо стану місцевої демократії в Україні, механізми участі існують лише на папері, хоча формально передбачені положеннями місцевих статутів, тобто організаційна структура є, але реальна інституційна спроможність залишається на низькому рівні [71].

Сучасні виклики, особливо пов'язані з воєнним станом, вплинули на функціонування системи місцевого самоврядування та її здатність до взаємодії. З одного боку, війна мобілізувала громади до активної співпраці з волонтерами, благодійними фондами, неурядовими організаціями, міжнародними організаціями, що посилює горизонтальні зв'язки та сприяло розвитку партнерств. З іншого боку, воєнні обмеження та проблеми з безпекою ускладнили проведення офлайн форм участі, змусили органи місцевого самоврядування переходити до цифрових інструментів, що виявило глибокі технологічні та компетентні розриви між територіальними громадами. Як

ззначає Міністерство цифрової трансформації України у звіті про розвиток електронної демократії, далеко не всі громади використовують систему «Взаємодія», інструменти цифрових консультацій або онлайн-трансляції засідань.

Цифровізація стала одним з ключових факторів інституційної спроможності. Використання систем документообігу, електронних петицій, відкритих бюджетів, геоінформаційних систем, дашбордів, платформ для громадських консультацій, чат-ботів та соціальних мереж суттєво розширює можливості взаємодії. Проте нерівномірний рівень цифрової зрілості територіальних громад формує значні диспропорції. Згідно даних індексу цифровізації регіонів та громад України, розробленого Міністерством цифрової трансформації України а підтримки швейцарсько-української Програми EGAP, та Deloitte, частина громад демонструє високу цифрову готовність, тоді як інші практично не використовують інструменти відкритих даних та онлайн-комунікації. Таким чином, цифровий компонент є критичним для зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування [12].

Значну роль у забезпеченні участі відіграє організаційна культура відкритості. У територіальних громадах, де місцеве керівництво демонструє готовність до діалогу, створюються дієві консультативні структури, наприклад, молодіжні ради, ради з питань інклюзії, громадські експертні групи, робочі групи при виконкомі, а застосування інструментів участі стає системним. Натомість у територіальних громадах із закритою управлінською культурою інструменти участі використовуються вибірково або формально, а громадськість часто дізнається про важливі рішення постфактум. Вказана теза підтверджується оцінкою рівня прозорості органів місцевого самоврядування, яку проводить Transparency International Ukraine. Так за даними агенції рівень прозорості за напрямом «участь громадян» у 202 році коливався в діапазоні від 6% до 70%, що свідчить про значний дисбаланс у підходах територіальних громад [47].

Інституційна спроможність також передбачає наявність фінансових та інфраструктурних ресурсів, здатність територіальної громади підтримувати громадські ініціативи, хаби, центри надання соціальних та адміністративних послуг. Інфраструктура партнерства, як зазначають експерти ОЕСР, має включати не лише будівлі чи приміщення, а й сталі процедури, інформаційні канали, цифрові інструменти, систему залучення та підготовлених фасилітаторів. У багатьох територіальних громадах України досі бракує таких ресурсів, що обмежує можливості для діалогу [104, с. 52].

Важливим чинником інституційної спроможності є наявність сталого нормативного забезпечення на рівні територіальних громад. Статути територіальних громад, положення про громадські слухання, місцеві ініціативи, громадські ради, партисипативний бюджет, консультації з громадськістю – це інструменти, які визначають правила взаємодії між владою та громадськістю. Проте аналіз Центру політико-правових реформ свідчить, що лише близько 40% громад мають сучасні, оновлені статути, а ще менше громад мають затверджені положення про консультації з громадськістю. Частина територіальних громад взагалі не має локальних актів, які регламентують участь, що суттєво обмежує можливості громадськості впливати на рішення [30].

Експерти Ради Європи підкреслюють, що реальна інституційна спроможність визначається не лише наявністю формальних інструментів, а й їх практичним застосуванням, регулярністю та інклюзивністю. У територіальних громадах, де взаємодію з громадськістю здійснюють системно, існують сталі цикли консультацій, громадськість до публічного управління залучається на всіх етапах політичного процесу, від планування стратегій до моніторингу виконання встановлених цільових показників. У громадах із низькою спроможністю консультації часто проводяться формально або в обмеженому форматі, що призводить до недовіри, конфліктів та низької якості прийнятих рішень [68].

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування формується також через міжнародні партнерства, участь у грантових програмах, співпрацю з міжнародними фондами та організаціями. Програми USAID DOBRE, U-LEAD з Європою, ПРООН Recovery Programme, SURGe Office, проекти Ради Європи та інші ініціативи сприяли підвищенню потенціалу громад, розвитку комунікацій, електронної демократії, створенню локальних стратегій участі, впровадженню моделей відкритого врядування. Згідно з оцінкою експертів програми U-LEAD, територіальні громади, що брали участь у проектах, мають суттєво вищий рівень взаємодії з громадськістю, зокрема за показниками транспарентності, регулярності консультацій та комунікаційної активності [82].

Особливої уваги потребує питання залучення вразливих груп населення. Згідно зі звітом ООН Жінки, у багатьох територіальних громадах України відсутні механізми інклюзивної участі, а доступ до інформації для людей з інвалідністю, осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб залишається обмеженим, що знижує загальну інституційну спроможність, оскільки громада не може забезпечити рівність участі всіх груп [60].

Система місцевого самоврядування України також характеризується нерівномірним рівнем інституційної зрілості між територіальними громадами. Великі міста мають розвинені комунікаційні департаменти, IT-відділи, дорадчі органи, активні громадські ради, тоді як малі громади часто мають обмежений штат і відсутність спеціалістів, тому для підвищення спроможності територіальних громад важливою є мережевість, тобто обмін досвідом, міжмуніципальні партнерства, участь в асоціаціях. Експерти підкреслюють, що мережеві механізми є ключовими для підвищення спроможності слабших територіальних громад.

Система органів місцевого самоврядування в Україні переживає період глибокої модернізації. Під впливом реформи децентралізації та євроінтеграційного курсу формується нова управлінська культура, що базується на транспарентності, ефективності, цифровізації та партнерстві. Проте високий

рівень автономії територіальних громад потребує відповідального лідерства та високого рівня організаційної зрілості, тому інституційна спроможність до взаємодії з громадськістю є не лише вимогою сучасності, але й ключовою умовою стійкості та розвитку громад, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення.

2.2. Аналіз національних інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування із громадянським суспільством

В Україні система національних інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянським суспільством формувалася поступово, відображаючи трансформацію публічного управління від адміністративно-командної моделі до демократичної, орієнтованої на участь громадян. У сучасному розумінні такі інструменти охоплюють як нормативно-правові механізми, так і практики, технології, цифрові інновації та організаційні форми залучення населення. Аналіз цих інструментів є критично важливим для розуміння того, яким чином відбувається реалізація принципів відкритості, транспарентності, підзвітності та партисипації на місцевому рівні, а також наскільки органи місцевого самоврядування здатні забезпечити якісну комунікацію та прийняття рішень у партнерстві з громадськістю.

Фундамент нормативної взаємодії влади й громадськості в Україні було закладено в Конституції України, яка гарантує право громадян на участь у місцевому самоврядуванні як безпосередньо, так і через обрані органи. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» конкретизує зазначене положення, визначаючи такі форми участі громадян, як громадські слухання, загальні збори, місцеві ініціативи та інші форми прямої демократії. Проте з часом виникла потреба не лише нормативно визначити такі механізми, а й забезпечити їх практичну реалізацію, створивши національні політики, інституційні рамки та цифрові інструменти для їх ефективного застосування [15; 40].

Одним із перших системних документів, який сформував концептуальну рамку взаємодії держави та громадськості, стала Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 03.11.2010 року «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». Вона унормувала діяльність громадських рад, визначила загальні підходи до консультацій з громадськістю та встановила вимоги щодо оприлюднення проектів нормативно-правових актів. Хоча даний нормативний акт здебільшого регулює центральні органи виконавчої влади, його принципи активно поширюються на місцеве самоврядування, оскільки консультації та громадські ради стали базовими елементами діалогу влади й суспільства в громадах [37].

Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки визначає розвиток інструментів участі на місцевому рівні одним із пріоритетних напрямів, наголошуючи на необхідності вдосконалення нормативної бази, цифрових та офлайн-механізмів залучення, дослідження практик участі та забезпечення системності консультацій. При цьому особлива увага приділяється розвитку інституційних спроможностей територіальних громад, оскільки без підготовлених кадрів, сучасних процедур, цифрових інструментів і адекватного ресурсного забезпечення механізми участі стають формальними [41].

Серед центральних національних інструментів взаємодії на локальному рівні ключове місце займають громадські слухання. Громадські слухання є однією з найстаріших форм прямої демократії, яка передбачає проведення відкритої зустрічі, де жителі можуть висловлювати позиції щодо проектів місцевих рішень. Закон прямо не визначає порядок їх проведення, тому громади ухвалюють локальні регламенти. Проблемою залишається нерівномірність якості проведення громадських слухань. Так у частині територіальних громад слухання проводяться регулярно, з активною участю громадськості, онлайн-трансляціями та публікацією протоколів, тоді як в інших територіальних громадах слухання часто формальні або не проводяться зовсім. За даними U-LEAD з Європою станом на 2024 рік лише приблизно половина

громад має актуальні положення про громадські слухання, а фактичне проведення залежить від політичної волі місцевої влади [30].

Одним з найпоширеніших інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства є місцева ініціатива, що дозволяє громадянам виносити питання на розгляд місцевої ради. Юридично інструмент передбачено ст. 9 Закону України «Про місцеве самоврядування», проте на практиці він використовується значно рідше, ніж електронні петиції або громадський бюджет. Причиною меншої поширеності місцевих ініціатив є складність процедур та необхідність збору підписів у паперовій формі, що робить інструмент менш зручним порівняно з цифровими аналогами. Разом з тим, у територіальних громадах, де механізм модернізовано, він стає дієвим інструментом адвокації інтересів громадян.

В останнє десятиліття одним з найважливіших національних інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства стало електронне петиціювання. Прийняття Закону України «Про звернення громадян» у новій редакції у 2015 році запровадило можливість створення електронних петицій до органів місцевого самоврядування, а платформа e-dem.in.ua та інші місцеві ресурси стали базою для їх реалізації. Електронні петиції істотно знизили бар'єри участі, адже створення та підписання петиції триває кілька хвилин. За даними Всеукраїнської асоціації громад, у 2022–2024 роках кількість створених петицій у громадах зросла, і дедалі більше питань місцевої політики ініціюються саме громадянами завдяки цьому інструменту. Водночас ефективність електронних петицій залежить від реальної реакції влади. Як свідчить практика, як на загальнодержавному рівні, так і у переважній більшості громад петиції стають формальною процедурою, оскільки рішення приймаються без урахування громадської думки в умовах зростання авторитарних тенденцій на усіх щаблях влади [33; 5].

Один із найбільш розвинених інструментів національної взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства є громадський бюджет, впровадження якого розпочалося після поширення

міжнародного досвіду партисипативного бюджетування, зокрема польської та португальської моделей, і активно підтримувалося програмами U-LEAD та ПРООН. Бюджет участі дозволяє громадянам подавати власні проекти та голосувати за них, а місцева влада реалізує пропозиції-переможці громадської думки. За даними проекту «Громадський бюджет» на поточний момент бюджет участі діє у 245 громадах України. Громадський бюджет став одним із найпопулярніших інструментів участі й значно сприяв розвитку довіри між жителями та місцевою владою, проте важливо зазначити, що рівень транспарентності бюджетів участі відрізняється у різних територіальних громадах, зокрема, на думку експертного середовища у частині громад хронічно бракує відкритості в процесі голосування або контролю за реалізацією проектів [7].

Інструментом владно-суспільної взаємодії, закріпленим на законодавчому рівні, є громадські ради, які представляють собою консультативно-дорадчий орган при органі влади. На національному рівні даний інструмент діє чітко, проте на місцевому рівні громадські ради функціонують нерівномірно. Часто вони створюються формально, не мають реального впливу або зникають через кадрову нестабільність. У громадах із високою інституційною спроможністю громадські ради навпаки відіграють значну роль, зокрема у формуванні політик, стратегічних документів та контролі за діяльністю органів місцевого самоврядування [13].

Важливе місце серед національних інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства займають консультації з громадськістю, які є обов'язковими в питаннях, що стосуються прав, свобод та інтересів громадян. Вони передбачають оприлюднення проектів рішень, проведення обговорень, збір пропозицій та публічний звіт про врахування рекомендацій. Міністерство розвитку громад та територій України у своїх методичних рекомендаціях підкреслює, що консультації є ключовим елементом демократичного врядування, проте на практиці громади часто

порушують строки та процедури, а частина консультацій проводиться формально, без реального аналізу поданих громадськістю пропозицій [23].

Важливим інструментом участі інститутів громадянського суспільства в публічному управлінні на рівні територіальних громад стали і збори жителів за місцем проживання, які використовуються переважно у сільських громадах. Даний інструмент дозволяє вирішувати питання житлово-комунальної сфери, благоустрою, безпеки, соціальних проєктів тощо. Однак через масову міграцію населення та воєнні обмеження кількість таких зібрань скоротилася, а багато питань вирішуються в цифровому форматі або шляхом опитувань.

У сучасних умовах визначальну роль відіграють цифрові інструменти взаємодії, які забезпечують оперативність, прозорість і доступність процесів участі. Україна є однією з провідних країн у сфері цифрової демократії, що підтверджують аналітичні звіти ОЕСР та USAID. Серед ключових інструментів відзначимо платформи «Взаємодія», яка забезпечує проведення онлайн-консультацій, цифрових опитувань та інші види участі громадян; електронні петиції; а також платформу «Дія.Цифрова громада», яка дозволяє громадам використовувати цифрові сервіси участі, та місцеві портали участі, створені в рамках ініціатив U-LEAD.

Зазначені інструменти сприяють підвищенню рівня доступності участі, особливо в умовах війни, коли значна частина громадян переміщена або проживає за кордоном. Цифрові механізми також мінімізують людський фактор та корупційні ризики, забезпечуючи автоматизацію частини процесів.

Дуже важливим елементом є національна політика відкритих даних, яка сприяє прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Портал data.gov.ua містить значний масив відкритих наборів, що дозволяють громадським організаціям і журналістам проводити моніторинг бюджетів, закупівель, програм розвитку та іншої інформації, яка впливає на взаємодію громадян та органів державного управління і місцевого самоврядування. Система публічних закупівель Prozorro стала одним із найуспішніших елементів української політики транспарентності, будучи визнаною на

світовому рівні як інструмент, який підвищив прозорість та громадський контроль над витрачанням коштів платників податків.

Окремої уваги потребують інструменти участі молоді в публічному управлінні, що набули розвитку після ухвалення Закону України «Про основні засади молодіжної політики». Молодіжні ради, які діють у багатьох громадах, стали ефективним механізмом залучення молоді до прийняття рішень на місцевому рівні. Вони сприяють інституційній стабільності, розвитку лідерства та підвищенню довіри молодого покоління до органів влади [43].

Суттєвим інструментом взаємодії органів місцевого самоврядування і громадськості є громадська експертиза діяльності органів влади, передбачена Законом України «Про доступ до публічної інформації», яка дозволяє громадським організаціям аналізувати діяльність органів влади, у тому числі органів місцевого самоврядування, і подавати висновки, що повинні розглядатися відповідними органами. Хоча цей механізм використовується нечасто, проте він має значний потенціал для підвищення підзвітності органів влади, оскільки забезпечує незалежну оцінку ефективності управління [36].

Важливим механізмом участі стали також публічні консультації на геопорталах. У багатьох громадах, особливо містах, впроваджено геопросторові системи, що дозволяють громадянам брати участь у плануванні територій, зонуванні, контролі за станом інфраструктури, ініціюванні проектів. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, такі системи значно підвищують прозорість рішень і зменшують конфлікти між громадянами та владою [24.].

Окрім вищезазначеного, важливі національні інструменти участі реалізуються через програми міжнародної допомоги, зокрема, міжнародні донорські програми U-LEAD, USAID DOBRE, SURGe, PPOOH Recovery Programme створили масштабну інфраструктуру підтримки участі інститутів громадянського суспільства в публічному управлінні, в тому числі на рівні територіальних громад, включаючи методичні рекомендації, цифрові інструменти, тренінги для органів місцевого самоврядування, місцеві стратегії

участі. У багатьох громадах результати таких програм стали каталізатором впровадження громадського бюджету, електронних консультацій, цифрових реєстрів участі, створення центрів громадської активності тощо.

Національні інструменти взаємодії також включають доступ громадськості до засідань місцевих рад, обов'язкове оприлюднення проектів рішень, онлайн-трансляції засідань, публічні звіти голів, регулярні зустрічі зі стейкхолдерами, співпрацю з громадськими організаціями в рамках конкурсів проектів. Зокрема, особливо важливим є інструмент звітування посадових осіб місцевого самоврядування, який набув актуальності у зв'язку з воєнним станом. Транспарентність діяльності органів місцевої влади в умовах воєнних ризиків з одного боку обмежується питаннями безпеки, а з іншого боку потребує посилення довіри та інклюзивності процесів управління.

Попри наявність значної кількості інструментів участі інститутів громадянського суспільства в публічному управлінні на рівні органів місцевого самоврядування, частина з них використовується формально. Проблеми включають брак кадрових ресурсів, низьку обізнаність громадян, нерегулярність консультацій, недостатню якість зворотного зв'язку, обмеженість доступу до інформації, нерозвиненість аналітичних підходів, політичну залежність рішень, низький рівень інституційної зрілості громадянського суспільства в окремих регіонах. У звіті SIGMA/OECD зазначається, що в Україні існує «значна варіативність» якості застосування інструментів участі, зокрема, деякі громади демонструють високий рівень, тоді як інші не застосовують інструменти взагалі або роблять це поверхнево [97].

Важливою тенденцією є розвиток національних цифрових платформ участі, які дозволяють стандартизувати інструменти взаємодії по всій країні. Платформа «Взаємодія» стала найбільш системним рішенням, що дозволяє проводити консультації, опитування, голосування за проекти, збирати звернення. Аналітичні дані Міністерства цифрової трансформації України свідчать, що рівень участі громадян у цифрових процесах стабільно зростає, і,

насамперед, цифрові інструменти компенсують обмеження, пов'язані з війною та міграцією населення.

Національні інструменти взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства формують комплексну систему, в якій кожен механізм має свою роль, зокрема, громадські слухання забезпечують публічність рішень, консультації гарантують відкритість політик, електронні петиції дозволяють налагодити швидкий зворотний зв'язок, громадський бюджет стимулює реалізацію партнерських проектів, відкриті дані унормовують підзвітність, молодіжні ради забезпечують інклюзивність, громадська експертиза виконує контрольну функцію, цифрові інструменти гарантують доступність. Проте ефективність системи залежить від реальної готовності територіальних громад застосовувати їх у комплексі. Найуспішніші громади використовують кілька інструментів одночасно, об'єднуючи офлайн-та онлайн-практики. У таких громадах рівень довіри населення до органів місцевого самоврядування значно вищий, а результати управління є більш збалансованими.

Узагальнюючи, інструменти взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства в Україні характеризуються широким спектром форм участі, значним рівнем цифровізації, активним залученням міжнародних партнерів, але водночас відрізняються критичною нерівномірністю застосування, інституційною слабкістю окремих територіальних громад та потребою в оновленні нормативної бази. Забезпечення якісної взаємодії вимагає якісного підвищення спроможності громад, поглиблення реформи децентралізації влади, адаптації інструментів до умов війни, розширення цифрових рішень, формування культури участі та забезпечення реального, а не декларативного застосування інструментів взаємодії.

2.3. Основні проблеми, бар'єри та фактори неефективності взаємодії органів місцевого самоврядування із громадянським суспільством

Взаємодія органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в Україні є ключовою передумовою ефективності публічної влади, прозорості прийняття рішень, інклюзивності місцевих політик та розвитку довіри населення до влади. Незважаючи на значний прогрес, зокрема завдяки децентралізації, цифровізації та реалізації міжнародних проєктів, система взаємодії між владою та громадськістю часто залишається недостатньо ефективною, нерівномірною та фрагментованою, що актуалізує потребу в аналізі бар'єрів і чинників, які гальмують її розвиток. Проблеми, що виникають у цьому процесі, мають комплексний характер, адже вони охоплюють правові, організаційні, фінансові, соціально-психологічні та технологічні аспекти, і водночас відображають як недостатність інституційної спроможності органів самоврядування, так і слабкість окремих секторів громадянського суспільства.

Насамперед, важливо відзначити недосконалість нормативно-правового забезпечення, яка проявляється у фрагментарності, застарілості або неповній адаптації законодавчих норм до сучасних вимог участі громадян. Хоча Конституція України та Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначають базові форми участі населення у процесах локального управління, відсутня чітка національна уніфікація процедур громадських слухань, місцевих ініціатив, громадського контролю, публічних консультацій та інших механізмів взаємодії. В умовах, коли більшість процедур встановлюються локальними актами, територіальні громади фактично отримують свободу визначати власні стандарти прозорості, що створює нерівність між територіальними громадами й призводить до значних диспропорцій у якості участі, а також корупційні ризики [15; 40].

Іншим суттєвим фактором є недостатня інституційна та кадрова спроможність органів місцевого самоврядування, що проявляється у браку фахівців із комунікацій, публічної участі, електронної демократії, проєктного менеджменту, медіації та організації громадських процесів. У багатьох

територіальних громадах функції взаємодії з громадськістю виконуються формально або покладаються на випадкових працівників, які не мають професійної підготовки у сфері комунікацій або роботи з інститутами громадянського суспільства. Згідно з дослідженням USAID DOBRE значна частина посадовців органів місцевого самоврядування відчувають дефіцит навичок організації консультацій, модерування діалогу, роботи з цифровими інструментами та аналізу громадської думки. Даний дисбаланс посилюється в умовах війни, коли частина кадрів була мобілізована або евакуйована, а територіальні громади втратили кваліфікованих працівників [44].

Суттєвим бар'єром виступають обмежені фінансові можливості територіальних громад, адже взаємодія з громадськістю потребує відповідних ресурсів на фінансування організації заходів, проведення консультацій, підтримки громадських центрів, функціонування молодіжних рад, забезпечення роботи цифрових платформ, реалізації громадських проектів, навчання персоналу тощо. Малим територіальним громадам особливо важко виділяти фінансування на зазначені потреби, оскільки на поточний момент ресурс спрямовується передусім на базові послуги, соціальну підтримку та безпекові заходи. Експерти Світового банку у своєму огляді руйнувань та потреб України підкреслюють, що нерівність у фінансовій спроможності територіальних громад є одним із головних факторів нерівномірності ефективності місцевого врядування, що прямо впливає на якість взаємодії з громадянським суспільством [107, с. 45].

Важливою проблемою залишається низька інституційна зрілість значної частини інститутів громадянського суспільства, які функціонують на місцевому рівні. Хоча в Україні нараховується понад сто тисяч громадських організацій, реальна активність і вплив на місцеву політику серед зосереджені у порівняно невеликої частки з них переважно в містах і громадах з розвиненим людським капіталом. Брак фаховості, слабка організаційна спроможність, відсутність довгострокових стратегій діяльності, низький рівень адвокаційної та аналітичної компетентності катастрофічно зменшують потенціал сектору

впливати на публічні рішення та здійснювати ефективний громадський контроль. Деякі громадські організації створювались формально або під окремі проекти, що знижує загальний рівень довіри й спотворює саму природу громадського сектора.

На якість взаємодії суттєво впливає відсутність сталої та системної комунікаційної політики в органах місцевого самоврядування. У багатьох територіальних громадах комунікації залишаються епізодичними, хаотичними або залежними від особистої активності посадових осіб, тоді як європейська практика демонструє необхідність інституціоналізації стратегічних комунікацій. Як зазначають фахівці ОЕСР, ефективна взаємодія неможлива без чітких протоколів інформування, різноманітних каналів комунікації, регулярної звітності та професійної медіації. Проблемою є також перевантаженість працівників, коли одна посадова особа поєднує кілька напрямів роботи, що знижує якість комунікацій та ефективність застосування інструментів участі [78, с. 41-43].

Суттєвим бар'єром для якісної комунікації є також низький рівень довіри населення до органів влади, який продовжує залишатися однією з головних соціальних проблем. За даними соціологічних опитувань, довіра громадян до місцевої влади суттєво варіюється залежно від регіону, економічної ситуації, ефективності місцевих проєктів і поведінки лідерів. Низький рівень довіри створює замкнене коло, адже громадяни менш охоче беруть участь у консультаціях, не бачать впливу від своєї участі, що знижує результативність механізмів взаємодії [108, с. 14].

Крім того, значний вплив мають політичні чинники. Загальновідомим є факт того, що в окремих територіальних громадах участь громадськості розглядається місцевими елітами як загроза, а не як ресурс, що призводить до формального застосування інструментів участі, штучного обмеження доступу до інформації, маніпуляцій із громадською думкою або створення «кишенькових» громадських рад. Проблемою також є політична конкуренція всередині місцевих рад, яка іноді паралізує діалог між владою та

громадськiстю. Експерти Рада Європи у своїх звітах неодноразово підкресливали, що політична фрагментованість і конфліктність часто знижують ефективність інструментів участі [96].

Значною перешкодою є цифрова нерівність та недостатня цифрова спроможність територіальних громад і громадян. Хоча Україна демонструє значні успіхи у цифровізації, рівень цифрової готовності є нерівномірним. Так у великих містах використання цифрових інструментів участі активно зростає, тоді як у багатьох сільських громадах доступ до якісного інтернету, цифрових сервісів або навичок користування залишається обмеженим. Згідно дослідження цифрової грамотності населення, проведеного з ініціативи Міністерства цифрової трансформації України, за підтримки швейцарсько-української Програми EGAP (Фонд «Східна Європа»), цифровий розрив між територіальними громадами на поточний момент становить до 40%, що безпосередньо впливає на рівень доступності використання таких інструментів як електронні петиції, онлайн-консультації, цифрові опитування та інші сервіси електронної демократії. Зазначений стан справ означає, що такі великі групи населення, як літні люди, мешканці віддалених районів, люди з низьким рівнем цифрової компетентності, фактично залишаються поза процесами участі у публічному управлінні [57]

Окремою проблемою, що стала особливо відчутною після 2022 року, є воєнний контекст, який кардинально трансформував процеси взаємодії з громадськiстю в територіальних громадах, який накладає обмеження на дотримання критеріїв транспарентності, публічності та безпеки заходів, що ускладнює проведення зборів, вуличних акцій, громадських слухань, стратегічних сесій тощо.

Евакуація населення та внутрішнє переміщення призвели до значної зміни соціальної структури територіальних громад, що створило нові виклики для інтеграції нових членів громади в процеси участі. Крім того, територіальні громади, які найбільше постраждали від бойових дій, часто зосереджені на гуманітарних завданнях, відновленні інфраструктури та забезпеченні базових

потреб, що відсуває питання участі на другий план. ПРООН у своїх аналітичних звітах наголошує, що війна значно ускладнила роботу органів влади, але водночас підсилила роль громадських і волонтерських організацій, створивши передумови для формування нової моделі взаємодії, яка ще потребує інституціоналізації [70].

Не менш важливим бар'єром є відсутність системного моніторингу ефективності інструментів взаємодії. В Україні немає єдиної національної системи оцінювання ефективності проведення консультацій, громадських слухань або бюджетів участі. Кожна територіальна громада вільна застосовувати власні підходи або взагалі не проводити аналізу, що унеможливорює масштабування ефективних практик та роботу над помилками. В аналітичних звітах ОЕСР підкреслюється, що аналіз даних і регулярний моніторинг є ключовими для вдосконалення інструментів громадської участі [88, с. 10].

Проблеми виникають також через недостатній рівень транспарентності діяльності органів місцевого самоврядування. Незважаючи на існування законодавчих вимог щодо доступу до інформації, оприлюднення рішень, трансляції засідань та відкритості бюджетів, частина територіальних громад систематично порушує дані норми, що підтверджують дані проєкту «Прозорі міста» Transparency International Ukraine. Недостатня відкритість веде до зниження довіри, появи корупційних ризиків, ослаблення механізмів громадського контролю [47].

Додатковим фактором неефективності виступає слабо розвинена культура участі громадян, серед яких переважають патернатарні настрої. Багато громадян не розуміють ролі місцевої демократії, не знають своїх прав або не вважають взаємодію з владою дієвим інструментом впливу на життя територіальних громад. Причиною цього є історичні традиції недовіри до влади, низька громадянська освіта, відсутність системної роботи з підвищення обізнаності населення. У розвинених демократіях світу, які мають високий рівень демократії участі, значну увагу приділяють власне громадянській освіті,

просвітницьким програмам і системному залученню молоді, що суттєво підвищує рівень участі [67, с. 101-120].

Серед інших чинників неефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю варто відзначити нерівномірну активність громадських організацій, що призводить до перекосів у діалозі, зокрема, активні групи впливають більше, ніж менш організовані; конфлікти інтересів між владою та окремими групами впливу, що знижують об'єктивність консультацій; недостатню інтегрованість цифрових інструментів, часто несумісність платформ або дублювання функцій; відсутність єдиних стандартів участі, що призводить до різних трактувань процедур; непрозорі механізми конкурсів для неурядових організацій, що інколи мають політичні упередження.

У деяких громадах проблеми пов'язані з недостатнім розумінням концепції спільного творення політик, яка передбачає рівноправну участь громадян і влади в розробці та реалізації рішень. Значна частина посадових осіб продовжує сприймати участь як форму інформування, а не партнерства. Даний підхід є застарілим і суперечить європейським принципам належного врядування, які наголошують на партнерстві між владою та громадянами [100, с. 35].

Резюмуємо, що система взаємодії між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства в Україні стикається з численними бар'єрами, що суттєво знижують її ефективність. Більшість проблем є комплексними, взаємопов'язаними й походять як від особливостей інституційної будови держави, так і від соціокультурних характеристик українського суспільства. Для досягнення стратегічних цілей забезпечення сталого розвитку, транспарентності та підзвітності місцевої влади необхідно рухатись в напрямку поглиблення системного реформування, спрямованого на зміцнення інституційної спроможності територіальних громад, модернізації законодавства, цифрової трансформації процесів участі,

удосконалення комунікаційної політики та розвитку громадянської культури населення.

Висновки до розділу 2

1. Сучасний стан взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в Україні характеризується нерівномірністю та фрагментарністю, що зумовлено різними рівнями інституційної, кадрової, фінансової та цифрової спроможності територіальних громад. Хоча реформа децентралізації значно посилила можливості місцевої влади, ефективність комунікації та залучення громадян істотно залежить від внутрішньої організаційної культури, політичної волі та здатності територіальних громад використовувати сучасні інструменти участі.

2. Національні інструменти взаємодії – громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції, громадські ради, консультації з громадськістю, громадський бюджет і цифрові платформи електронної демократії – забезпечують широкі можливості для участі громадян, однак в більшості випадків їх практичне застосування має формальний характер. Нерівномірність впровадження, відсутність уніфікованих процедур, низька якість зворотного зв'язку та різний рівень транспарентності рішень знижують реальний вплив громадян на місцеву політику.

3. Ключовими бар'єрами ефективної взаємодії виступають недосконале нормативно-правове регулювання, недостатній кадровий потенціал лідерів місцевого самоврядування, обмежені фінансові ресурси та слабка інституційна спроможність багатьох громадських організацій. Значний вплив мають і такі соціально-психологічні чинники як низький рівень довіри до влади, слабо розвинена культура участі та недостатня громадянська освіта населення.

4. Цифрова нерівність і різний рівень цифрової трансформації територіальних громад формують додаткові диспропорції у доступності механізмів участі, зокрема, електронних петицій, онлайн-консультацій,

цифрового голосування, публічних дашбордів та платформ відкритих даних. У громадах із низькою цифровою спроможністю можливості громадян впливати на рішення є обмеженими, що знижує інклюзивність процесів місцевого врядування.

5. В умовах воєнного стану взаємодія влади і інститутів громадянського суспільства зазнала додаткових викликів, пов'язаних із безпековими обмеженнями, міграційними процесами, перенавантаженням органів влади та зростанням ролі волонтерських і гуманітарних ініціатив, що створює потребу у переосмисленні існуючих підходів, посиленні партнерства між владою та інститутами громадянського суспільства, інституціоналізації нових форм участі та адаптації механізмів взаємодії до умов кризового та повоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Пріоритетні напрями модернізації механізмів участі та партнерства

Модернізація механізмів участі та партнерства між органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством в умовах війни є стратегічним напрямом трансформації української системи врядування. Повномасштабна збройна агресія Росії докорінно змінила функціонування територіальних громад, актуалізувала потребу у швидких рішеннях, підвищенні соціальної згуртованості та розширенні горизонтальних зв'язків між владою і громадянами. У цих умовах постає необхідність не лише зберегти існуючі механізми взаємодії, але й якісно їх оновити, адаптувавши до кризових реалій, цифрового середовища та нових соціальних потреб. Як підкреслює В. Загнойко, суспільні кризи стають каталізаторами інституційних змін у публічному управлінні, створюючи умови для переосмислення ролі громадян у виробленні політик [10, с. 414].

Одним із ключових пріоритетів модернізації механізмів участі є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, що включає розвиток професійних компетенцій, формування спеціалізованих структур громадської участі та створення сучасної комунікаційної інфраструктури. Як зазначається в аналітичній доповіді Інституту політичних і етнонаціональних досліджень НАН України, ефективна взаємодія між владою та громадськістю можлива лише за умов наявності системних організаційних процедур, чітко розподілених відповідальностей і кадрового забезпечення, здатного реалізовувати механізми демократії участі. Проте війна загострила кадровий дефіцит, особливо в малих територіальних громадах, де одночасно

зросли управлінські навантаження і скоротилися ресурси, тому пріоритетом стає створення посад або підрозділів з питань участі та комунікацій, запровадження програм навчання для публічних службовців, які охоплюють кризові комунікації, фасилітацію діалогів, проектний менеджмент, роботу з даними та цифрові сервіси [32, с. 40].

Важливим елементом модернізації механізмів партнерства є оновлення нормативної бази, яка повинна відповідати нинішнім умовам воєнного стану та бути орієнтована на цифрові формати, інклюзивність і швидкість прийняття рішень. Низка українських науковців, зокрема, Я. Павлович-Сенета, Н. Кривокульська, Ю. Богач, звертають увагу на те, що чинні форми громадських слухань, місцевих ініціатив і громадських рад значною мірою спираються на офлайн-процедури, які стали проблематичними під час небезпек та переміщення населення. Модернізація інструментів участі передбачає не лише спрощення процедур, але й обов'язкову можливість їх реалізації в онлайн-форматах. Оновлення має охоплювати статuti територіальних громад, положення про консультації, порядок роботи громадських рад і процедури бюджетування участі, які сьогодні не завжди враховують воєнний контекст [31, с. 266; 16, с. 60-62].

Стратегічним напрямом є розвиток цифрових інструментів демократії участі, які стали основою стійкості громад в умовах війни. А. Рачинський та О. Титаренко наголошують, що цифровізація підвищує не лише доступність участі, але й якість зворотного зв'язку, прозорість рішень та швидкість їх ухвалення. Платформа «ВзаємоДія», електронні петиції, онлайн-консультації, інтерактивні мапи, дашборди даних та муніципальні чат-боти створюють нову екосистему комунікації. Як підкреслює Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації, цифрові сервіси стали альтернативою традиційним інструментам участі, дозволяючи територіальним громадам зберігати роботу навіть в умовах евакуації або обмеженого доступу до адміністративних будівель [46, с. 554; 48].

Така цифрова модернізація має кілька стратегічних векторів, найбільш

важливими з яких є перехід консультацій у цифрові формати, автоматизація збору та аналізу пропозицій громадян, впровадження онлайн-моніторингу виконання рішень, розширення доступу до відкритих даних, цифрова безбар'єрність і адаптація сервісів для людей з інвалідністю, інтеграція різних платформ участі в єдиний цифровий простір громади.

Важливим напрямом модернізації є забезпечення інклюзивності та справедливого доступу до механізмів участі. Війна створила нові соціальні групи: внутрішньо переміщених осіб, родини військовослужбовців, людей, які втратили житло, ветеранів з інвалідністю, осіб із травмами та посттравматичним синдромом. А.Цапенко та О.Гнатюк відзначають, що суспільна участь у територіальних громадах стає неповною, якщо вона не враховує потреб вразливих груп, адже власне вони найбільше залежать від рішень місцевої влади, тому модернізація інструментів участі має передбачати адаптацію інформації, переклад жестовою мовою, мобільні формати слухань, альтернативні способи голосування, інклюзивний дизайн цифрових платформ та спеціальні консультаційні формати для ветеранів і людей із травматичним досвідом [56, с. 116].

Важливим та інноваційним пріоритетом є посилення ролі громадських організацій як партнерів у реалізації публічних завдань, а не лише учасників консультацій. Дослідження І.Силантьєвої свідчать, що у воєнних умовах неурядові організації стали активними провайдерами соціальних послуг, гуманітарної допомоги, логістичної підтримки, координації евакуації, психологічної реабілітації та роботи з молоддю. Партнерська модель взаємодії передбачає закріплення ролі громадських організацій на рівні локальних політик, проведення спільного стратегічного планування, узгодження ризиків та спільну відповідальність за результати. Територіальні громади, які інтегрували неурядові організації в політики відновлення, демонструють вищу стійкість і швидше адаптуються до криз [50, с. 175].

Удосконаленням потребує також механізм бюджетування участі, який залишається одним із найуспішніших інструментів взаємодії, але в умовах

війни вимагає адаптації. За спостереженням М. Трещова, бюджет участі у воєнний час має зосереджуватися на безпекових проєктах, соціальній підтримці, адаптації укриттів, допомозі внутрішньо переміщеним особам і розвитку соціальних просторів. Реформування бюджету участі передбачає скорочення бюрократичних процедур, розширення онлайн-голосування, створення спеціальних вразливих квот, коли проєкти для людей з інвалідністю або ветеранів отримують перевагу, посилення прозорості реалізації та моніторингу проєктів [53, с. 19-21].

Серед ключових пріоритетів модернізації окреме місце займає побудова ефективної системи кризових та стратегічних комунікацій, яка має не лише інформувати населення, але й забезпечувати двосторонній діалог, розвіювати фейки, формувати довіру та мобілізувати громаду. М. Білоконь зазначає, що під час війни комунікаційна діяльність стає інструментом національної та локальної безпеки. Влада на місцях повинна забезпечити оперативність, транспарентність і регулярність комунікацій, використовувати різні канали, від соціальних мереж до чат-ботів, онлайн-брифінгів, SMS-сповіщень, радіотрансляцій для віддалених територій [1, с. 181].

Ще одним пріоритетом є інституційний розвиток волонтерських та самоорганізованих ініціатив, які стали важливою складовою локальної стійкості. Війна продемонструвала, що неформальні ініціативи можуть мобілізувати значні ресурси швидше, ніж державні структури. За словами Ю. Манелюк, В. Луценко та Н. Савчук, потенціал самоорганізації слід не стримувати, а інституціоналізувати через партнерські формати, мережеві взаємодії та підтримку інфраструктури активізму [21], що передбачає створення громадських хабів, центрів взаємодії волонтерів, платформ координації допомоги та програм співфінансування волонтерських проєктів.

Важливою складовою модернізації є запровадження нових форматів участі інститутів громадянського суспільства в публічному управлінні, які враховують швидкість прийняття рішень. У цьому контексті перспективними інструментами є експрес-консультації, онлайн-форми з відкритими

відповідями, візуальні платформи ідей, інтерактивні карти проблем територіальних громад, партисипативне планування відновлення на рівні кварталу/мікрорайону, які потенційно дозволяють оперативно збирати пропозиції, ранжувати їх за пріоритетами та адаптувати рішення влади до реальних потреб жителів.

Окремим пріоритетом є розвиток моделі співтворення політик, яка передбачає спільну розробку та реалізацію рішень владою, громадянами та неурядових організацій. Співтворення дозволяє поєднати інституційну спроможність органів місцевого самоврядування та експертно-практичний потенціал громадянського суспільства [27]. Цей підхід особливо актуальний у плануванні відновлення інфраструктури, розробці програм підтримки ветеранів, формуванні стратегічних документів, створенні безпекових просторів.

У процесі модернізації взаємодій місцевого самоврядування та громадськості важливу роль відіграє підвищення якості аналітики та даних, які використовуються при прийнятті рішень. Військові дії та криза постачання змінили потреби населення, тому територіальні громади повинні систематично проводити опитування, аналізувати соціологію, працювати з відкритими даними, GIS-системами, даними мобільності та статистикою гуманітарних потреб, що надасть змогу забезпечити науково обґрунтовану розробку політик [51; 54].

Підсумовуючи, модернізація механізмів участі та партнерства між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства в умовах війни є комплексним завданням, яке охоплює оновлення нормативної бази, розвиток цифрових платформ, структурну інституціоналізацію співпраці, підтримку вразливих груп, створення безпечних форматів участі, розширення співтворення політик та інституційний розвиток громадянського суспільства. Успіх зазначених змін залежить від синергії державної політики, лідерства на місцевому рівні, міжнародної підтримки та активності самих громадянських ініціатив.

3.2. Модель удосконаленого інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування і громадянського суспільства

Розбудова стійкої, відкритої та інклюзивної моделі взаємодії між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства в умовах війни потребує формування нового покоління інструментарію, який поєднуватиме традиційні механізми демократії участі, цифрові інновації, кризові комунікації, інклюзивні формати та партнерські моделі реалізації публічних функцій. Удосконалений інструментарій має спиратися на теоретичні засади публічного управління, рекомендації ОЕСР, Ради Європи, ПРООН, а також напрацювання науковців, які акцентують на необхідності переходу від формальних до змістовно-орієнтованих моделей взаємодії. Як зазначає В. Круглов, сучасний етап розвитку публічної влади вимагає комплексного переосмислення ролі громадян у формуванні публічних політик та створення інституційних механізмів, здатних забезпечити реальну взаємодію, а не декларативну участь [18, с. 65].

Формування удосконаленої моделі інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства має ґрунтуватися на таких базових принципах як інклюзивність, безбар'єрність, прозорість, цифрова доступність, партнерство, спільне творення політик, спроможність органів влади, врахування кризових умов та орієнтація на сталий розвиток. Як підкреслюють Н. Кривокульська та Ю. Богач, сучасні механізми участі повинні трансформуватися з форм, які інформують громадян, у механізми, які залучають і включають їх у цикл вироблення політик, від розробки до моніторингу виконання, тому модернізована модель має не лише структурувати наявні інструменти, а й інтегрувати нові, створюючи єдину екосистему взаємодії [17, с. 60].

У центрі удосконаленої моделі взаємодії місцевого самоврядування та громадськості перебуває інституційний блок, що включає формування сталих структур комунікацій та участі. Територіальні громади повинні мати визначені

підрозділи або функціональних відповідальних за роботу з громадськістю, стратегічні комунікації, партнерства та цифрові сервіси, в якості яких можуть виступати офіси громадської участі, комунікаційні групи, контактні центри або спеціалізовані структурні підрозділи [22, с. 420; 2; 4]. Війна актуалізувала необхідність професіоналізації даної діяльності, адже організація діалогів у кризових умовах, забезпечення безпеки комунікацій, координація з волонтерами та робота з травматичними групами вимагають фахових компетенцій, які раніше не входили в обов'язкові вимоги до публічних службовців. Інституційний блок моделі включає також нормативне оновлення локальних актів, удосконалення положень про консультації, громадські ради, бюджет участі, механізми електронної демократії.

Другим елементом моделі є цифровий блок, що базується на інтеграції цифрових платформ участі, електронних інструментів зворотного зв'язку, онлайн-опитувань, цифрових петицій, інтерактивних мап, дашбордів та відкритих даних. Як зазначається у звіті Комітету Верховної Ради України з питань цифрової трансформації, цифрові механізми підвищують доступність участі, особливо для внутрішньо переміщених осіб, молоді, людей з інвалідністю та українців за кордоном, що стало критичним під час війни. Модель передбачає створення єдиної платформи участі громади, яка інтегрує всі електронні сервіси та забезпечує автоматизацію таких базових процесів як оголошення консультацій, реєстрація учасників, збір пропозицій, аналітику, онлайн-голосування та моніторинг виконання рішень. Ефективною є також інтеграція цифрових платформ із соціальними мережами, чат-ботами, системами сповіщень та геоінформаційними сервісами, що підсилює доступність інструментів [48].

Цифровий блок моделі передбачає впровадження цифрової інклюзії, що полягає у адаптації сервісів для людей з порушеннями зору та слуху, використанні простих інтерфейсів, пояснювальних відео, мобільних версій та дотриманні стандартів веб-доступності WCAG. Як підкреслює дослідниця В. Чаплинський, цифрова рівність є ключовою умовою участі громадян у

процесах прийняття рішень у громадах зі значною кількістю вразливих груп [58, с. 15].

Третім складником моделі є комунікаційний блок, спрямований на формування довіри, регулярного зворотного зв'язку та кризових комунікацій. Г. Оліндер в рекомендаціях територіальним громадам щодо кризових комунікацій наголошує, що війна змінила характер комунікації органів влади, зробивши її водночас інструментом стабілізації, безпеки та мобілізації громадян [34]. Удосконалена модель інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства передбачає створення багатоканальної системи комунікацій (соціальні мережі, телеграм-канали, локальне радіо, мобільні сповіщення), регулярні онлайн-брифінги та відеозвернення, кризові комунікаційні протоколи, спростування фейків та інформаційних маніпуляцій, прозорі публічні звіти, візуалізацію даних і прийнятих рішень та оперативне реагування на звернення громадян.

Ключовим елементом комунікаційного блоку є механізм двостороннього зворотного зв'язку, який дозволяє не лише інформувати громадян, але й отримувати від них пропозиції, питання, сигнали тривоги та проблеми, обробляти їх у режимі 24/7 та надавати оперативні відповіді, що особливо важливо для територіальних громад, які пережили окупацію, обстріли, руйнацію інфраструктури або мають великий потік внутрішньо переміщених осіб.

Наступним елементом моделі є партисипативний блок, який містить інструменти залучення громадян до формування та реалізації політик, зокрема, громадські слухання, особливо в оновлених онлайн- та гібридних форматах, експрес-консультації, місцеві ініціативи, публічні обговорення, громадські ради, громадські експертизи, стратегічні сесії, соціологічні опитування, бюджет участі, карти проблем, краудсорсингові платформи. За висновками Л. Нікітенко, власне багатоканальність участі є ключовою умовою підвищення довіри та якості прийнятих рішень [29, с. 6-10].

В умовах війни модель удосконаленого партисипативного

інструментарію має включати безпечні офлайн-формати, наприклад, консультації у сховищах, невеликі групи, мобільні зустрічі у старостинських округах, анонімні консультації для вразливих груп, спеціальні формати участі для ветеранів, людей з посттравматичним синдромом, родин військових, мобільні консультаційні центри, партнерські сесії з громадськими організаціями, кризові бюджети участі, орієнтовані на безпекові та гуманітарні проекти.

Удосконалений інструментарій повинен також містити інституційний блок співпраці з громадянським суспільством, що передбачає нові форми партнерства органів місцевого самоврядування і неурядових організацій. М. Трещов та А. Мунько підкреслюють, що у воєнних умовах неурядові організації стали ключовими гравцями у забезпеченні гуманітарних потреб, логістики, соціальних послуг і волонтерської підтримки, тому співпраця має переходити на новий рівень – на рівень спільного виконання функцій [52, с. 124].

Така модель партнерства включає залучення неурядових організацій до розробки місцевих програм, співфінансування проєктів, передачу соціальних послуг на виконання громадським організаціям, спільне управління центрами безпеки, логістичними хабами, прихистками та кризовими центрами, використання можливостей інститутів громадянського суспільства для мобілізації донорських ресурсів.

Особливу увагу в удосконаленій моделі інструментарію приділено блоку аналітики та даних, який дозволяє громадам ухвалювати рішення на основі доказів, адже аналітичні інструменти сприяють підвищенню ефективності політик, дозволяють прогнозувати ризики та оцінювати ефективність участі. Аналітичний блок має включати регулярні соціологічні опитування, GIS-аналіз проблем територій, інтерактивні карти пошкоджень, дашборди показників розвитку, відстеження виконання рішень органів місцевого самоврядування, аналіз пропозицій громадян і неурядових організацій, публічні звіти з аналітичними даними тощо.

Враховуючи реалії війни, удосконалена модель інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості має містити також і безпековий блок, який представляє собою комплекс рішень, що гарантують експертні консультації у безпечних просторах, захист персональних даних, недопущення витоку інформації, протидію інформаційним атакам та маніпуляціям. Як зазначають експерти Ради Європи, безпека та цифрова стійкість є ключовими компонентами сучасних інструментів участі, особливо в країнах, що перебувають у стані конфлікту.

Усі зазначені елементи формують інтегровану модель удосконаленого інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування і громадянського суспільства, яка має складатися з таких блоків:

- інституційний блок, що представлений спеціалізованими структурами, нормативним забезпеченням, професіоналізацією кадрів;
- цифровий блок, що включає платформи участі, цифрову інклюзію, аналітичні системи;
- комунікацій блок, який формується за рахунок стратегічних і кризових комунікацій та багатоканальності;
- партисипативний блок, зокрема новітні інструменти консультацій, співтворення політик, бюджет участі;
- партнерський блок, передусім співпраця з громадськими організаціями, волонтерами, експертними мережами;
- аналітичний блок, де представлені дані, моніторинг, прогнозування;
- безпековий блок, що передбачає цифровий захист, протидію фейкам, безпечні формати участі тощо.

Сформована концептуальна модель створює цілісну екосистему участі, засновану на гнучкості, інноваційності, стійкості та партнерстві, практичне застосування якої дозволить органам місцевого самоврядування забезпечити ефективне управління у воєнний період і сформувати основу для сталого повоєнного відновлення.

3.3. Механізми впровадження та очікувані результати поєднання оновлених інструментів у практиці публічного управління

Впровадження оновленого інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства потребує системного, поетапного та науково обґрунтованого підходу, що враховує реалії війни, особливості трансформації українських громад, а також вимоги сучасних стандартів доброго врядування. Запропонована модель удосконаленого інструментарію, яка включає інституційний, цифровий, комунікаційний, партисипативний, партнерський, аналітичний та безпековий блоки, може бути ефективною лише за умов поєднання структурних реформ, розвитку людського капіталу, залучення зовнішніх ресурсів та забезпечення політичної волі на рівні місцевої влади. Як підкреслює О. Лазор, реальна модернізація інструментів участі можлива лише у разі, коли вони стають цілісним комплексом, інакше вони залишаються фрагментованими практиками, що не впливають на управлінські результати [20].

Одним із ключових механізмів впровадження оновленої моделі є інституціоналізація процесів участі та партнерства, що передбачає формальне закріплення відповідних структур, функцій і процедур у системі місцевого самоврядування. За рекомендаціями О. Михайловської, успішна взаємодія між владою та громадянськістю можлива лише тоді, коли процеси участі мають юридичний статус, регламент, стандартизований порядок дій та відповідальних виконавців [25, с. 74], що передбачає внесення змін до статутів територіальних громад, створення офісів участі, призначення координаторів взаємодії, оновлення положень про громадські слухання, консультації, громадські ради, місцеві ініціативи, а також створення сталих форматів співпраці з громадськими організаціями. Інституціоналізація також охоплює розробку місцевих програм розвитку громадянського суспільства та затвердження механізмів фінансової підтримки неурядових організацій.

Іншим механізмом впровадження нової моделі взаємодії органів

місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства є модернізація цифрової інфраструктури участі, що передбачає технічне оновлення, вибір єдиної платформи, інтеграцію існуючих електронних сервісів і забезпечення цифрової інклюзивності. Міністерство цифрової трансформації України наголошує, що цифровізація механізмів участі є ключовою умовою доступності інструментів для всіх груп населення, особливо в умовах воєнних переміщень. Впровадження цифрового блоку моделі передбачає створення онлайн-платформи участі громади, підключення електронних петицій, консультацій, опитувань, інтерактивних мап проблем, дашбордів та інструментів моніторингу рішень. Важливо забезпечити інформаційний захист, безпеку персональних даних, відповідність міжнародним стандартам доступності WCAG та можливість використання сервісів на мобільних пристроях.

Невід'ємним елементом упровадження нової моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства є професіоналізація людських ресурсів, що передбачає системне навчання публічних службовців у сферах стратегічних комунікацій, кризового менеджменту, фасилітації діалогу, проектного менеджменту, цифрової демократії та взаємодії з неурядовими організаціями. Як підкреслює Н. Гришина, компетентнісний підхід у публічному управлінні є одним із ключових чинників стійкості територіальних громад та ефективності комунікації в умовах криз [6, с. 258]. Тому громади повинні інвестувати у програми підвищення кваліфікації, співпрацювати з освітніми закладами, інститутами публічного управління, міжнародними організаціями, зокрема, з U-LEAD, USAID, ПРООН, та розвивати внутрішні команди комунікацій і взаємодії.

Важливим механізмом реалізації моделі є створення багатоканальної системи стратегічних і кризових комунікацій, що забезпечує регулярний діалог між владою та громадянами. За дослідженнями О. Зінов'євої, ефективність комунікацій органів державної влади та місцевого самоврядування у воєнний

час визначається не лише оперативністю, але й здатністю будувати довіру, зменшувати паніку, запобігати дезінформації та формувати почуття спільності [11, с. 68]. Багатоканальна комунікація включає онлайн-брифінги, мобільні повідомлення, соціальні мережі, відеозвернення, чат-боти, місцеве радіо, інформаційні стенди у сховищах, SMS-розсилки та інтерактивні платформи Q&A. Важливу роль відіграють протоколи комунікації в кризових ситуаціях, алгоритми взаємодії у разі обстрілів, евакуації, відключення зв'язку або порушення логістики.

Ще одним механізмом взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства є створення безпечних форматів участі, що є критично важливим у зоні бойових дій та у прифронтових громадах. Створення безпечних форматів участі включає проведення консультацій у бомбосховищах, мобільні зустрічі у старостинських округах, гібридні формати з обмеженою кількістю учасників, повну анонімність для вразливих груп, використання захищених цифрових каналів та адаптацію процедур до вимог воєнного стану. Рада Європи у своїх рекомендаціях наголошує, що безпека учасників має бути ключовою умовою будь-якого формату участі в країнах, які перебувають в умовах конфлікту [69].

Суттєвий внесок у впровадження моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства робить структурування партнерств між органами влади та громадянським сектором, оскільки співпраця з неурядовими організаціями, волонтерами, благодійними фондами та ініціативними групами є основою стійкості територіальних громад під час війни. За даними досліджень В. Дабіжи та О. Сосюри, громадські організації стали ключовими провайдерами соціальних послуг, гуманітарної допомоги та кризового волонтерства в багатьох громадах України [8, с. 226], тому необхідними механізмами є укладання меморандумів про співпрацю, створення координаційних рад, участь неурядових організацій у плануванні відновлення інфраструктури, партнерське адміністрування прихистків, програм підтримки внутрішньо переміщених осіб, центрів психосоціальної допомоги та

хабів гуманітарної логістики.

Важливим механізмом реалізації запропонованої моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства є оновлення та адаптація механізмів бюджетування участі, які повинні враховувати безпекові та гуманітарні пріоритети воєнного часу. Дослідження М. Трещова та О. Хохби підтверджують, що бюджет участі може бути ефективним інструментом у розв'язанні таких воєнних викликів як облаштування укриттів, підтримка ветеранів, проекти психологічної допомоги, ремонти критичної інфраструктури, створення соціальних просторів тощо [55, с. 176]. Для реалізації оновленої моделі необхідно спростити процедури подання проєктів, розширити використання онлайн-голосування [3; 19], створити окремі категорії проєктів для вразливих груп і забезпечити прозорий моніторинг виконання програм.

Окремим механізмом упровадження моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства є розбудова аналітичної інфраструктури, що включає систематичний збір даних, аналіз потреб населення, проведення соціологічних досліджень, відстеження ефективності рішень, GIS-моделювання та формування дашбордів. Як підкреслює Ю. Кобиліна, аналітична спроможність є фундаментом модернізації публічного управління, а дані аналітики є ключовим ресурсом у період криз та невизначеності [14, с. 118]. Аналітична інфраструктура повинна бути інтегрованим елементом моделі участі, оскільки дозволяє обґрунтовувати рішення, формувати пріоритети відновлення, здійснювати моніторинг та підвищувати підзвітність влади перед громадою.

Успішна реалізація моделі взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства вимагає також інституційної підтримки з боку держави, включаючи оновлення законодавства про місцеве самоврядування, регламентацію електронних консультацій, унормування діяльності громадських рад, оновлення процедур місцевих ініціатив та впровадження національних стандартів участі. Не менш важливою є співпраця

з міжнародними організаціями, передусім з ОЕСР, ПРООН, USAID, Радою Європи, які можуть забезпечити експертну підтримку, фінансування, доступ до передових практик та навчання для органів влади.

Очікувані результати впровадження удосконаленого інструментарію участі та партнерства органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства є багатовимірними та охоплюють інституційні, соціальні, управлінські та безпекові аспекти. Передусім йдеться про підвищення рівня довіри населення до місцевої влади, що є одним із ключових факторів забезпечення стійкості територіальних громад під час війни. Системні комунікації, участь громадян у розробці рішень, прозорість бюджетів та залучення неурядових організацій створюють почуття спільної відповідальності та зменшують соціальну напругу.

Ще одним важливим результатом є зміцнення інституційної стійкості громад, які завдяки модернізованим інструментам отримують здатність швидше реагувати на кризи, адаптувати управлінські процеси, ефективніше розподіляти ресурси та координувати роботу з громадськими ініціативами. Модернізовані інструменти взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства сприяють формуванню гнучких та адаптивних моделей управління, які відповідають викликам війни.

Поєднання оновлених інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства сприятиме також підвищенню якості управлінських рішень, оскільки участь громадян, аналітика даних та партнерство з неурядовими організаціями забезпечують комплексне бачення проблем та їх розв'язання.

Очікуваним результатом є і зменшення корупційних ризиків, адже електронні сервіси, відкриті дані та публічний моніторинг виконання рішень мінімізують людський фактор та створюють транспарентну систему контролю.

Суттєвим результатом є також підвищення соціальної згуртованості та мобілізаційного потенціалу територіальних громад, що особливо важливо в умовах війни. Спільне вирішення проблем, участь у проєктах відновлення та

співпраця з неурядовими організаціями створюють нові форми солідарності та самоідентифікації громадян.

У довгостроковій перспективі поєднання оновлених інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства дозволить сформувати стійку екосистему демократії участі, яка сприятиме повоєнному відновленню, розвитку людського капіталу, підвищенню якості і доступності публічних послуг та формуванню ефективної моделі місцевого врядування європейського типу.

Механізми впровадження та очікувані результати впровадження в практику оновленого інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства свідчать про його потенціал стати ключовим елементом трансформації публічного управління в Україні, забезпечуючи стійкість, інклюзивність, демократичність і цифрову модернізацію місцевого самоврядування в умовах війни та повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства є системною реформою, що потребує модернізації всіх складових управлінського циклу – від стратегічного планування до моніторингу виконання рішень місцевої влади. Запропоновані напрями модернізації враховують воєнний контекст, зростання ролі громадських організацій, цифровізацію публічного управління та необхідність інклюзивності, що робить їх критично важливими для стійкості територіальних громад.

2. Авторська модель удосконаленого інструментарію взаємодії між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства є цілісною екосистемою, побудованою на семи взаємопов'язаних блоках: інституційному, цифровому, комунікаційному, партисипативному,

партнерському, аналітичному та безпековому. Впровадження її в практику надасть змогу перейти від фрагментарних практик до комплексної інтегрованої системи, у якій участь громадян стає постійним та структурованим процесом.

3. Механізми впровадження моделі охоплюють інституціоналізацію участі, розвиток цифрових платформ, професіоналізацію кадрів, багатоканальні стратегічні комунікації, партнерство з громадськими організаціями, оновлення бюджету участі та створення аналітичної інфраструктури. Даний підхід забезпечує можливість адаптувати механізми участі до умов війни, підвищити гнучкість, транспарентність і оперативність публічного управління.

4. Очікувані результати впровадження оновлених інструментів включають підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування, зміцнення інституційної стійкості територіальних громад, підвищення якості та обґрунтованості управлінських рішень, зниження корупційних ризиків і зростання соціальної згуртованості, що формує умови для сталого повоєнного відновлення та ефективного розвитку громад.

5. У поєднанні модернізовані інструменти взаємодії між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства стають ключовим елементом нової моделі публічного управління, орієнтованої на партнерство, цифрову доступність, інклюзію та безпеку, що повністю відповідає європейським стандартам належного урядування та створює базу для подальшої інтеграції України в європейський управлінський простір.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз сутності та понятійно-категоріального апарату взаємодії влади та громадськості показав, що сучасне публічне управління спирається на складну систему взаємопов'язаних категорій, які відображають як інструментальний, так і ціннісний вимір демократичного врядування. Взаємодія більше не зводиться до односторонньої комунікації влади з громадянами, а розуміється як поліцентричний, мережевий і колаборативний процес, у якому громадськість виступає співтворцем політик і публічних послуг. Такі категорії, як участь, консультації, діалог, партнерство, співвиробництво, публічність, транспарентність, підзвітність, довіра, соціальна згуртованість, електронна участь, інституційна спроможність, мережеве та кризове врядування, інклюзивність і резильєнтність, утворюють цілісне концептуальне поле, в межах якого формується сучасна модель місцевої демократії. Українська наукова традиція, поєднуючи світові підходи з національним досвідом децентралізації та війни, значно поглиблює зміст цих категорій. Сформований понятійний базис створює теоретичну основу для подальшого аналізу інструментів, механізмів та моделей взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства.

2. Аналіз теоретичних моделей, принципів і стандартів участі громадськості засвідчує, що сучасне публічне управління розглядає громадян не як пасивних отримувачів послуг, а як повноцінних співтворців політики. Від «сходів участі» Ш. Арнстайн до концепцій деліберативної демократії, мережевого та колаборативного врядування, копродукування й цифрової участі вибудовується цілісна еволюція уявлень про глибину та форми впливу громадян на державні рішення. Міжнародні стандарти участі, напрацьовані Радою Європи, ОЕСР, ПРООН, ICNL, задають чіткі орієнтири щодо транспарентності, інклюзивності, впливовості, підзвітності та відкритості даних як обов'язкових характеристик належної участі. Український контекст, позначений децентралізацією, цифровою трансформацією та війною, актуалізує

власне партнерські, мережеві та копродукційні моделі, які забезпечують стійкість громад і здатність оперативно реагувати на виклики. Сформований теоретико-методологічний базис створює основу для подальшого конструювання інструментів участі на місцевому рівні та їх адаптації до потреб українських територіальних громад.

3. Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що в Україні сформовано розгалужену, багаторівневу систему правових засад взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, яка поєднує конституційні норми, спеціальне законодавство, підзаконні акти, локальні регламенти та міжнародні стандарти Ради Європи, ОЕСР і OGP. Конституція та базові закони визначають правові гарантії місцевого самоврядування, участі громадян, свободи об'єднання, доступу до інформації, а також статус громадських об'єднань і органів самоорганізації населення, що створює фундамент для інституціоналізованої співпраці влади й громадянського суспільства. Підзаконні та місцеві нормативні акти деталізують процедури консультацій, громадських слухань, діяльності громадських рад, електронних петицій, бюджетів участі, однак їх якість і повнота істотно різняться між громадами. Міжнародні документи задають сучасні стандарти відкритого врядування, транспарентності та інклюзивної участі, які поступово імплементуються в українську практику. Водночас зберігаються проблеми фрагментарності, слабкої відповідальності за недотримання процедур участі та недостатнього ресурсного забезпечення, що зумовлює необхідність подальшої кодифікації, гармонізації й оновлення правової бази з урахуванням викликів війни та повоєнної відбудови.

4. Аналіз системи місцевого самоврядування України показує, що інституційна спроможність територіальних громад до взаємодії з громадськістю перебуває на етапі розвитку, характеризуючись як суттєвими досягненнями децентралізації, так і численними обмеженнями. Розширення повноважень, фінансової автономії та управлінських можливостей створило умови для розвитку демократії на місцевому рівні, однак рівень реалізації цих

можливостей істотно різняться між громадами. Хоча територіальні громади мають формальні організаційні структури, проте їх реальна ефективність участі залежить від кадрової спроможності, наявності спеціалізованих процедур, комунікаційної культури та здатності органів місцевого самоврядування працювати у відкритому форматі. Війна загострила кадрові та ресурсні диспропорції, посиливши потребу у професіоналізації, цифровізації та оперативній комунікації з громадськістю. Низький рівень стандартизації процедур участі, нерівномірність компетенцій працівників та відсутність сучасних механізмів залучення ускладнюють побудову ефективного партнерства між органами місцевого самоврядування та громадськістю. Система місцевого самоврядування має потенціал для поглиблення взаємодії з громадськістю, проте потребує суттєвої інституційної модернізації, спрямованої на підвищення професійності, транспарентності та доступності механізмів участі в умовах сучасних викликів.

5. Національні інструменти взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянським суспільством створюють комплексну рамку для забезпечення участі громадян у місцевому врядуванні, однак їх ефективність суттєво залежить від рівня інституційної спроможності територіальних громад. Такі механізми, як громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції, консультації та громадські ради, забезпечують формальні можливості впливу громадськості на рішення влади, проте часто функціонують формально, із порушенням процедур або обмеженою залученістю населення. Відсутність уніфікованих стандартів, слабка методична підтримка та брак належного моніторингу результативності призводять до розбіжностей у практиках їх застосування в різних громадах. Значний потенціал цифрових інструментів демократії участі обмежується цифровою нерівністю та недостатньою підготовкою персоналу. Загалом, для підвищення дієвості національних інструментів необхідними є їх стандартизація, цифрова адаптація та інституційне зміцнення територіальних громад.

6. Аналіз проблем, бар'єрів та чинників неефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянським суспільством засвідчив, що ключові перешкоди мають комплексний характер і пов'язані як із внутрішніми інституційними обмеженнями територіальних громад, так і з ширшим соціальним та воєнним контекстом. Недосконалість нормативної бази, низька кадрова спроможність, обмежені фінансові ресурси, нерівність цифрових можливостей та фрагментарність комунікацій є найбільш поширеними проблемами, що знижують якість участі. Значний вплив має і слабка громадянська культура, нерівномірна активність неурядових організацій та низький рівень довіри до місцевої влади. Воєнні умови додатково посилили зазначені бар'єри, ускладнивши проведення публічних заходів і збільшивши навантаження на органи місцевої влади. Подолання виявлених перешкод потребує системної модернізації інструментів взаємодії, підвищення інституційної стійкості територіальних громад і впровадження нових форматів участі, адаптованих до умов війни.

7. Аналіз пріоритетних напрямів модернізації механізмів участі та партнерства свідчить, що ефективно публічне управління в умовах війни неможливе без оновлення інструментів взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством. Військові виклики актуалізували необхідність переходу до гнучких, багатоканальних, цифрових та інклюзивних форматів участі, здатних забезпечити безпеку та доступність для всіх груп населення. Стратегічними пріоритетами стають інституційне зміцнення, професіоналізація кадрів, розвиток цифрової демократії, розширення партнерства з неурядовими організаціями, забезпечення інклюзивності та створення ефективних комунікаційних систем. Важливою складовою модернізації механізмів участі та партнерства є інтеграція аналітичних підходів та цифрових рішень, що підвищують обґрунтованість управлінських рішень і прозорість діяльності влади. Загалом, оновлення механізмів участі створює підґрунтя для підвищення стійкості територіальних

громад, зміцнення довіри до влади та формування сучасної моделі врядування, орієнтованої на партнерство та спільне створення рішень.

8. Розроблена модель удосконаленого інструментарію взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства демонструє необхідність переходу від фрагментарних практик залучення громадян до цілісної, інтегрованої та системно організованої екосистеми участі. Вона охоплює сім ключових взаємопов'язаних блоків – інституційний, цифровий, комунікаційний, партисипативний, партнерський, аналітичний та безпековий, що разом формують сучасну архітектуру взаємодії, здатну функціонувати навіть в умовах війни. Така модель забезпечує збалансоване поєднання традиційних і новітніх механізмів участі, сприяє професіоналізації процесів, підвищує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та створює умови для активного залучення громадян і неурядових організацій. Завдяки комплексності та гнучкості запропонована модель може бути адаптована до різних типів територіальних громад, забезпечуючи високу ефективність комунікації, партнерства й ухвалення рішень у кризових та повоєнних умовах.

9. Аналіз механізмів впровадження оновлених інструментів участі та партнерства між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства засвідчив, що ефективна реалізація запропонованої моделі можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує інституційне зміцнення, цифрову модернізацію, професіоналізацію кадрів і розвиток партнерства з громадянським суспільством. Упровадження таких механізмів як стратегічні та кризові комунікації, єдині цифрові платформи участі, аналітична інфраструктура, безпечні формати консультацій та оновлені процедури партисипації сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. У воєнних умовах зазначені інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, довіри, соціальної згуртованості та спроможності громад реагувати на кризові виклики. Очікувані результати від впровадження запропонованих інструментів участі та партнерства, зокрема,

зростання якості публічного управління, зміцнення демократичних практик та формування стійкої моделі локального врядування, підтверджують стратегічну важливість інтегрованого впровадження оновленого інструментарію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоконь М.В. Ентропія як виклик інституційній стійкості публічного управ-ління в умовах гібридних загроз. Актуальні проблеми державного управління. 2025. № 1 (66). С. 179–195. URL : <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-08>.
2. Бондарчук Н.В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С. 36-39.
3. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип 17. Т.2. С. 251-259.
4. Бондарчук Н.В. Удосконалення механізмів взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. Public Administration and Regional Development. 2022. Вип. 18. С. 1040-1056. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>.
5. Всеукраїнська асоціація громад за актуалізацію Концепції децентралізаційної реформи, але нагадує про ресурсну децентралізацію як запоруку її успішності. Всеукраїнська асоціація громад. 10.10.2025. URL : <https://communities.org.ua/novyny/vag-za-aktualizacziyu-konczepczyi-deczentralizaczijnoyi-reformy-ale-nagaduye-pro-resursnu-deczentralizacziyu-yak-zaporuku-yiyi-uspishnosti>.
6. Гришина Н.В. Деякі питання застосування компетентнісного підходу у сфері управління державною службою. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 7. С. 257–260. URL : http://www.lsej.org.ua/7_2023/59.pdf.
7. Громадський бюджет – інструмент електронної демократії. Платформа «e-DEM». Міжнародна благодійна організація «Фонд Східна Європа»; Програма EGAP. URL : <https://budget.e-dem.ua/landing>.
8. Дабіжа В.В., Сосюра О.М. Роль громадських організацій у захисті прав людини та забезпеченні демократичного врядування під час війни в Україні.

Вплив громадянського суспільства на публічне управління в Україні. Економіка та держава. 2025. № 13. С. 226–231. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.226>.

9. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15 жовт. 1985 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036.

10. Загнойко В.М. Особливості комунікативної взаємодії у публічному управлінні в контексті цифрової трансформації. Державне будівництво. 2025. № 1 (37). С. 413–433. URL : <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-30>.

11. Зінов'єва О.В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління при реалізації економічної політики. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 09. С. 67–80. URL : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_Oksana-V.-Zinovieva-67-80.pdf.

12. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року. Міністерство цифрової трансформації України. TheDigital.gov.ua. 14.08.2025. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku>.

13. Інформація про формування громадських рад при органах виконавчої влади. Кабінет Міністрів України. Київ: КМУ. URL : https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_grom-rad/form-gr-20220922.pdf.

14. Кобиліна Ю.М. Оцінка ефективності механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74), № 3. С. 118–132. ГКД: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/22>.

15. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

16. Кривокульська Н., Богач Ю. Аналіз форм участі громадськості у

місцевому самоврядуванні. Економічний аналіз. 2020. № 4. С. 60–66. URL : <https://dspace.wunu.edu.ua/items/7d8f9550-c724-480b-8fb5-4227672dc758>.

17. Кривокульська Н., Богач Ю. Аналіз форм участі громадськості у місцевому самоврядуванні. Економічний аналіз. 2020. № 4. С. 60–66. URL : <https://dspace.wunu.edu.ua/items/7d8f9550-c724-480b-8fb5-4227672dc758>.

18. Круглов В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024, № 10. с. 64–73. URL : https://www.researchgate.net/publication/387960150_MODELI_EFEKTIVNOGO_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU.

19. Крушельницька Т.А., Матвеева О.Ю. Сингулярність корупції як гальмівного чинника сталого розвитку України. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 4(39). С. 37-44.

20. Лазор О. Інституціоналізація публічної самоврядної влади в Україні: результати дослідження. Актуальні проблеми державного управління. 2010. Вип. 3(2). С. 135–139. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2010_3%282%29_41.

21. Манелюк Ю.М., Луценко В.Р., Савчук Н.І. Волонтерський рух України в умовах військової агресії. Науковий журнал «Політікус». 2022. № 6. С. 29–33. http://politicus.od.ua/6_2022/5.pdf.

22. Мельник І.О. Моделі взаємодії влади та громадянського суспільства в країнах Європейського Союзу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. С. 419–425. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4456/4395>.

23. Методичні рекомендації зі створення Статуту територіальної громади Міністерство розвитку громад та територій України. Київ: Мінрегіон. 2025. 180 с. URL : <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/metodicni-rekomendacii-statutu-tg.pdf>.

24. Методичні рекомендації щодо розроблення комплексних планів просторового розвитку території територіальної громади та інших видів

містобудівної документації на місцевому рівні. Київ : Мінрегіон, , ТОВ «УКРНПЦИВІЛЬБУД». 2021. 230 с.

25. Михайловська О. Формування потенціалу публічно-партнерської взаємодії в системі публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2021. С. 73–79. URL : https://www.researchgate.net/publication/358605791_Formuvanna_potencialu_publicno-partnerskoi_vzaemodii_v_sistemi_publicnogo_upravlinna.

26. Модернізація України: визначення пріоритетів реформ / Коліушко І., Тимошук В., Банчук О., Демкова М., Куйбіда Р., Кириченко Ю., Український Д. та ін. Київ : Центр політико-правових реформ; Міжнародний фонд «Відродження». 2009. 123 с. URL : <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/strateg-modern-ukraine.pdf>.

27. Мунько А.Ю., Кравченко Є.В. Від фрагментарної участі до співтворення політики: європейський досвід інтеграції неурядового сектору у демократичне врядування України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 10. URL : <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.10.9><https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7762/7892>.

28. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с. (фрагм. подано в: Енциклопедія державного управління. Т. 1 / за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ : НАДУ, 2011).

29. Нікітенко Л.О. Потенціал партисипативної демократії в умовах інформаційного суспільства. Актуальні проблеми правознавства. 2024. № 4. С. 6–10. URL : <https://doi.org/10.35774/app2024.04.006>.

30. П'ять порад з розробки та затвердження статуту територіальної громади. U-LEAD with Europe. 12.12.2024. URL : <https://u-lead.org.ua/news/619>.

31. Павлович-Сенета Я.П. Форми безпосередньої участі територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2025. Випуск № 05, Ч. 2. 2025. С. 265–270. URL : <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/342608/330538>.

32. Пастки інституційної спроможності у системі державної влади в Україні. Аналітична доповідь / кол. авт.: Галина Зеленько (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 64 с. URL : https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zapyska_Pastky-spromozhnosti.pdf.

33. Портал електронної демократії E-DEM (Є- демократія). URL : <https://e-dem.ua>.

34. Презентація «Кризові комунікації – освітній підхід. Генрік Оліндер. Київ : Всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад. 2023. URL : <https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/04/Презентація-Кризові-комунікації-освітній-підхід.pdf>.

35. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 бер. 2012 р. № 4572-V URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.

36. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

37. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 лист. 2010 р. № 996 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>.

38. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 лист. 2010 р. № 996 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>.

39. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

40. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

41. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 7 вер. 2021 р. № 487/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021>.

42. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11 лип. 2001 р. № 2625-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>.
43. Про основні засади молодіжної політики : Закон України 27 квіт. 2021 р. № 1414-IX URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20>.
44. Програма USAID DOBRE. Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність». Decentralization.gov.ua. URL : <https://decentralization.gov.ua/donors/dobre>.
45. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М.Петроє. Київ : НАДУ. 2018. 224 с.
46. Рачинський А.П., Титаренко О.М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 553–567. URL : <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>.
47. Рейтинг прозорості 2024: як міста впорались із новими викликами. Transparency International Ukraine. 19.05.2025. URL : <https://ti-ukraine.org/research/rejtyng-prozorosti-2024-yak-mista-vporalys-iz-novymy-vyklykamy>.
48. Рекомендації слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань цифрової трансформації на тему «Як поширити базові інструменти е-демократії на всі територіальні громади?» Київ, Комітет з питань цифрової трансформації. 2023. URL : <https://komit.rada.gov.ua/uploads/documents/31109.pdf>.
49. Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Київ–Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 268 с.
50. Силантьєва І. В. Взаємодія політичної влади та громадянського суспільства: теоретико- правовий аспект. Аналітично- порівняльне правознавство. 2023. № 6. С. 173–177. URL : <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.06.30>.
51. Солодовник М. Розширення інструментів взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства: матеріали 13-ї

Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8 – 9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 173-175.

52. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. / М.М. Трещов, А.Ю. Мунько. Дніпро : ДДУВС, 2023. 260 с.

53. Трещов М.М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 2(14). С. 19–40. URL : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40).

54. Трещов М.М., Солодовник М.С. Соціальні дослідження взаємодії органів влади та громадськості як інструмент кризового менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 22. С. 310-315. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.310>.

55. Трещов М.М., Хохба О.Т. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. Науковий вісник: державне управління. Київ: ТОВ «Про формат». 2023. № 1 (13). С. 178–194. URL : <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/300/274>.

56. Цапенко А.В., Гнатюк О.М. Інклюзивність та безбар'єрність публічного простору малого міста в Україні (кейс Гребінки). *Constructive Geography and Rational Use of Natural Resources*. 2025. № 6. С. 112 – 121. URL : https://www.researchgate.net/publication/392198994_Inkluzivnist_ta_bezbar'ernist_publicnogo_prostoru_malogo_mista_v_Ukraini_kejs_Grebinki.

57. Цифрова грамотність населення України 2023 : Аналітичний звіт. Київ : Дія.Освіта. 2023. 70 с. URL : https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf.

58. Чалчинський В.І. Конституційно- правове забезпечення прав людини в умовах цифровізації : дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії зі спец. 081 «Право». Київ : Інститут держави і права ім. В.М.Корецького НАН України. 2025. 299 с.

59. Щодо реалізації в Україні ініціативи «Партнерство «Відкритий уряд»». Посольство України у США. Вашингтон: Міністерство закордонних справ

України. 22.09.2013. URL : <https://usa.mfa.gov.ua/news/15709-shhodo-realizaciji-v-ukrajiniiniicativi-partnerstvo-vidkritij-uryad>.

60. A Gender-Responsive Recovery for Ukraine: Policy Brief. Kyiv : UN Women Ukraine. 2023. 32 p. URL : https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2023-09/policy_brief_recovery_long_version_sept_2023.pdf.

61. An Integrated Framework to Support Local Governance and Local Development. UNDP. New York : United Nations Development Programme. 2016. 48 p. URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Integrated_Framework_LGLD.pdf.

62. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, № 4. P. 543–571. URL : <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/18/4/543/1090370>.

63. Arnstein S. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*. 2019. Vol. 85, № 1. P. 24–34. URL : https://www.researchgate.net/publication/332066297_A_Ladder_of_Citizen_Participation.

64. Bevir M., Rhodes R. A. W. *Governance Stories*. London : Routledge. 2006. 206 p. URL : https://www.researchgate.net/publication/313364481_Governance_stories.

65. Bovens M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*. 2007. Vol. 13, № 4. C. 447–468. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>.

66. Bovens M., Goodin R. E., Schillemans T. *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford : Oxford University Press, 2014. 736 p. URL : https://www.researchgate.net/publication/277331657_The_Oxford_Handbook_of_Public_Accountability.

67. Civic Space Report 2025. Brussels : European Civic Forum. 2025. 258 p.
URL : <https://civic-forum.eu/wp-content/uploads/2025/06/Civic-Space-Report-2025-ECF.pdf>.

68. CM(2017)83-final – Guidelines for civil participation in political decision-making. Committee of Ministers. Strasbourg : Council of Europe, 2017. URL : <https://rm.coe.int/guidelines-for-civil-participation-in-political-decision-making-en/16807626cf>.

69. Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process. Council of Europe. 2019. 19 p, URL : <https://rm.coe.int/code-of-good-practice-civil-participation-revised-301019-en/168098b0e2>.

70. Component 2: Local Governance and Decentralization Reform. Kyiv : UNDP Ukraine. 2023. URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/%21%20Component%202_4-pager_ENG.pdf

71. Darkovich A., Huss O., Keudel O., Hatsko V. Local democracy and resilience in Ukraine: learning from communities' crisis response in war. Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD). Research Report № 33, 2024. 57 p. URL : https://icld.se/wp-content/uploads/ICLD_ResearchReport_33_2024-web.pdf.

72. Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine. World Bank Group. BRIEF, 10.10.2025. URL : <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine>.

73. E-Participation Index / United Nations, Department of Economic and Social Affairs. New York: UN DESA, n.d. URL : <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation-Index>.

74. Fukuyama, F. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Free Press. 1995. 480 p. URL :

https://books.google.com.ua/books/about/Trust.html?hl=uk&id=Di_NMC0cAccC&redir_esc=y.

75. Fung A., Wright E. O. Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. *Politics & Society*. 2001. Vol. 29, № 1. P. 3–64. URL: https://www.researchgate.net/publication/237768034_Deepening_Democracy_Innovations_in_Empowered_Participatory_Governance.

76. Governance for people and planet – Governance. UNDP. URL : <https://www.undp.org/governance>.

77. Government at a Glance 2021. Paris : OECD Publishing, 2021. 281 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/07/government-at-a-glance-2021_70df9612/1c258f55-en.pdf.

78. Government at a Glance 2025. OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. 249 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/0efd0bcd-en.pdf.

79. Grimmelikhuijsen S., Porumbescu G., Hong B., Im T. The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public Administration Review*. 2013. Vol. 73, № 4. P. 575–586. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12047>.

80. Habermas J. *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge, MA : MIT Press. 1989. 321 p. URL : https://arditiesp.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/01/habermas_structural_transf_public_sphere.pdf.

81. Habermas J. *The Theory of Communicative Action*. Boston: Beacon Press, 1984. 396 p. URL: <https://ia600507.us.archive.org/15/items/jurgen-habermas-religion-and-rationality-essays-on-reason-god-and-modernity/Jurgen%20Habermas%20-%20The%20Theory%20of%20Communicative%20Action%2C%20Vol.%20Two%20-%20Polity.pdf>.

82. Local Government Reform in Ukraine: Towards Place-Sensitive Development Strategies. Analysis prepared for U-LEAD with Europe. Kyiv : U-LEAD with Europe/ 2022. URL : <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/e552dda2e65ea34f744631e5939f320b.pdf>.

83. Macintosh A., Coleman S., Schneeberger A. eParticipation: The Research Gaps. Electronic Participation. Berlin ; Heidelberg : Springer. 2009. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 5694. P. 1–11. URL : https://dl.acm.org/doi/abs/10.1007/978-3-642-03781-8_1.

84. McNair B. An Introduction to Political Communication. 6 ed. London : Routledge, 2017. 266 p. URL : <https://doi.org/10.4324/9781315750293>.

85. Meijer A. J. Understanding the Complex Dynamics of Transparency. Public Administration Review. 2013. Vol. 73, № 3. P. 429–439. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12032>.

86. Nah S., Kwon K., Liu W., McNealy J. Communication Infrastructure, Social Media, and Civic Participation across Geographically Diverse Communities in the United States. Communication Studies. 2021. Vol. 72. P. 1–19. URL : https://www.researchgate.net/publication/348882450_Communication_Infrastructure_Social_Media_and_Civic_Participation_across_Geographically_Diverse_Communities_in_the_United_States.

87. Norris F. H., Stevens S. P., Pfefferbaum B., Wyche K. F., Pfefferbaum R. L. Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. American Journal of Community Psychology. 2008. Vol. 41, № 1-2. C. 127–150. URL: https://www.researchgate.net/publication/5691020_Community_Resilience_as_a_Metaphor_Theory_Set_of_Capacities_and_Strategy_for_Disaster_Readiness.

88. OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2022. 94 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_63b34541/f765caf6-en.pdf.

89. Open Government Data Report 2017. Paris : OECD Publishing, 2018. 267 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/09/open-government-data-report_g1g94eac/9789264305847-en.pdf.
90. Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment. OECD Publishing. Paris : OECD, 2023. 156 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/open-government-for-stronger-democracies_88aa0131/5478db5b-en.pdf.
91. Open Government: The Global Context and the Way Forward. OECD. Paris : OECD Publishing. 2016. 272 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2016/12/open-government_g1g74242/9789264268104-en.pdf.
92. Osborne, S.P. The New Public Governance? Public Management Review. 2006. Vol. 8. P. 377–388. URL : <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
93. Ostrom E. Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development. World Development. 1996. Vol. 24, № 6. P. 1073–1087. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0305750X9600023X>.
94. Peters B. Guy. Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. 4 ed. Cheltenham ; Northampton : Edward Elgar Publishing. 2019. 304 p. <https://dokumen.pub/institutional-theory-in-political-science-fourth-edition-the-new-institutionalism-9781786437921-9781786437945-9781786437938.html>.
95. Principles of good democratic governance. Centre of Expertise for Local Government Reform. Strasbourg : Council of Europe. 2008. 8 p. URL : <https://rm.coe.int/12-principles-brochure-final/1680741931>.
96. Promoting Local Democracy in Ukraine. Congress of Local and Regional Authorities, Council of Europe. 2025. <https://www.coe.int/en/web/congress/promoting-local-democracy-in-ukraine> URL : <https://www.coe.int/en/web/congress/promoting-local-democracy-in-ukraine>.
97. Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Reports. Paris : OECD Publishing, 2024.

URL :
https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf.

98. Public Participation: Principles and Best Practices. International Center for Not-for-Profit Law. New York : ICNL. 2007. 9 p. URL : <https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Attachment-3-Public-Participation-Principles-and-Best-practice-Eng.pdf>.

99. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster. 2000. 541 p. URL : https://www.academia.edu/63928926/Bowling_Alone_The_Collapse_and_Revival_of_American_Community_Robert_D_Putnam_New_York_Simon_and_amp_Schuster_2000_541_pages.

100. Rebooting democracy through citizen participation: The Council of Europe toolbox on civil participation. Strasbourg : Council of Europe. 2020. 40 p. URL : <https://rm.coe.int/toolbox-the-council-of-europe-toolbox-on-citizen-participation-en/1680a09c15>.

101. Recommendation CM/Rec(2017)4 of the Committee of Ministers to member States on youth work. Council of Europe. 21.05.2017. URL: <https://rm.coe.int/1680717e78>.

102. Recommendation CM/Rec(2018)4 of the Committee of Ministers to member States on the participation of citizens in local public life. Council of Europe, 21.03.2018. URL: <https://rm.coe.int/16807954c3>.

103. Recommendation of the Council on Open Government. OECD Legal Instruments. OECD/LEGAL/0438. 2025. 11 p. URL : <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/359/359.en.pdf>.

104. Regional Governance in OECD Countries: Trends, Typology and Tools. OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing. 2022. 121 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/regional-governance-in-oecd-countries_a9c03edb/4d7c6483-en.pdf.

105. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham ; Philadelphia : Open University Press. 1997. 252 p. URL : https://www.researchgate.net/publication/233870082_Understanding_Governance_Policy_Networks_Governance_Reflexivity_and_Accountability.

106. Rowe G., Frewer L. Public Participation Methods: A Framework for Evaluation. Science, Technology & Human Values. 2000. Vol. 25, № 1. P. 3–29. URL : https://www.researchgate.net/publication/228305536_Public_Participation_Methods_A_Framework_for_Evaluation.

107. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023. Washington, DC : World Bank. 2023. 142 p. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>.

108. Ukraine’s Convergence with the EU – From Current Lag to Prospective Acceleration. Kyiv: Razumkov Centre. 2024. 19 p. URL : <https://razumkov.org.ua/images/2024/11/13/2024-PAKT-ENGL-13-2.pdf>.

109. Van Deth, J. W. What Is Political Participation? / Jan W. van Deth. 2021. URL : https://www.researchgate.net/publication/354986876_What_Is_Political_Participation.