

**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: РОЗШИРЕННЯ УЧАСТІ НЕУРЯДОВОГО СЕКТОРУ В
МЕХАНІЗМАХ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

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

Здобувачка

Єлизавета КРАВЧЕНКО

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

Анна МУНЬКО

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

Кравченко Єлизаветі Віталіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розширення участі неурядового сектору в механізмах формування і реалізації публічно-управлінських рішень

Науковий керівник: Мунько А.Ю. к.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. Теоретичні та законодавчі основи участі неурядового сектору в публічному управлінні. 2. Аналіз сучасного стану та міжнародного досвіду участі неурядового сектору у публічно-управлінських процесах. 3. Механізми розширення участі неурядового сектору у формуванні та реалізації публічно-управлінських рішень. Висновки і пропозиції

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

Напрями адаптації світового досвіду участі НУО в прийнятті публічно-управлінських рішень в Україні; Алгоритм впровадження цифрового хабу громадсько-державного партнерства

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.	Теоретичні та законодавчі основи участі неурядового сектору у публічному управлінні	січень - березень 2024 р.	
4.	Аналіз сучасного стану та міжнародного досвіду участі неурядового сектору у публічно-управлінських процесах	квітень - травень 2025 р.	
5.	Механізми розширення участі неурядового сектору у формуванні та реалізації публічно-управлінських рішень	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувачка

_____ (підпис)

Єлизавета КРАВЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Анна МУНЬКО

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: Розширення участі неурядового сектору в механізмах формування і реалізації публічно-управлінських рішень.

Кваліфікаційна робота містить: 79 с., 5 табл., 2 рис., 53 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у процесі формування та реалізації публічно-управлінських рішень.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та форми участі неурядових організацій у публічно-управлінських процесах.

Метою роботи є обґрунтування ефективних механізмів та інструментів розширення участі неурядового сектору до процесів формування та реалізації публічно-управлінських рішень в Україні.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано методи порівняльного, системного та нормативно-правового аналізу, експертних оцінок і моделювання цифрового хабу для оцінки прозорості та ефективності участі НУО у публічному управлінні.

У результаті дослідження обґрунтовано модель взаємодії органів влади та неурядового сектору в Україні, яка базується на використанні цифрових технологій, відкритих даних та законодавчих інновацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, НЕУРЯДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ, УЧАСТЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА, ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ВІДКРИТІ ДАНІ, ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ, ІНСТИТУЦІЙНЕ ПАРТНЕРСТВО, ВОЄННИЙ СТАН

KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION, NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS, CIVIL SOCIETY PARTICIPATION, PUBLIC-CIVIL PARTNERSHIP, DIGITALIZATION, OPEN DATA, PUBLIC CONSULTATIONS, INSTITUTIONAL PARTNERSHIP, MARTIAL STATE

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ЗАКОНОДАВЧІ ОСНОВИ УЧАСТІ НЕУРЯДОВОГО СЕКТОРУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	9
1.1. Механізми формування та реалізації публічно-управлінських рішень	9
1.2. Поняття та роль неурядових організацій у системі публічного управління	16
1.3. Законодавче забезпечення участі неурядових організацій у публічному управлінні	24
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УЧАСТІ НЕУРЯДОВОГО СЕКТОРУ У ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ	32
2.1. Практика участі неурядових організацій у публічно-управлінських процесах (на прикладі Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»»)	32
2.2. Проблеми та бар'єри ефективної участі неурядового сектору в публічно-управлінських процесах	37
2.3. Міжнародний досвід участі неурядових організацій в публічному управлінні	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗШИРЕННЯ УЧАСТІ НЕУРЯДОВОГО СЕКТОРУ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	50
3.1. Інструменти розширення державно-громадського партнерства та консультативних механізмів участі неурядових організацій	50
3.2. Роль цифрових технологій та відкритих даних у забезпеченні прозорості і залученості неурядових організацій в механізми публічного управління	55
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення участі неурядового сектору у формуванні та реалізації публічно-управлінських рішень	61
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна участь неурядових організацій у публічному управлінні є одним із ключових чинників розвитку демократичного, прозорого та підзвітного державного управління в Україні. У сучасних умовах, особливо під час війни та післявоєнного відновлення, виникає потреба у швидкому, прозорому та обґрунтованому ухваленні рішень, що потребує залучення широкого спектра громадських експертів і організацій. Наявні законодавчі механізми участі неурядових організацій часто носять декларативний характер, що обмежує їхній реальний вплив на формування політик і контроль за виконанням рішень. Одночасно розвиток цифрових технологій та відкритих даних створює нові можливості для прозорості взаємодії держави та громадянського суспільства, забезпечуючи аналітичну підтримку, моніторинг реалізації політик і інституційну підзвітність. Тому дослідження механізмів інтеграції неурядового сектору у публічне управління, вдосконалення законодавства та цифровізація процесів є актуальним для підвищення ефективності державного управління, зміцнення довіри громадян до влади та забезпечення сталого розвитку держави.

Аналіз сучасних літературних джерел дозволяє визначити ключові напрями досліджень щодо участі неурядових організацій у публічному управлінні та їхньої ролі у суспільно-політичних процесах. Вітчизняні автори акцентують увагу на правовому регулюванні, інституційних механізмах та взаємодії з органами державної влади й місцевого самоврядування. Сучасні дослідження можна розділити за кількома ключовими напрямками: правове та інституційне регулювання неурядових організацій (О. Білик, Т. Гарасимів, Н. Котенко, С. Карпенко, А. Матвійчук, М. Яцина, У. Ільницька, О. Сачко та інші); взаємодія неурядових організацій з органами публічної влади (М. Лахижа, М. Шкурін, А. Мунько, О. Сиченко, В. Манко та інші); міжнародна діяльність неурядових організацій, зарубіжні порівняльні дослідження та стандартизація практик (М. Андерсон, А. Беттс, Д. Льюїс, Х. Слім та інші), а

також міжнародні конвенції та документи Ради Європи (1985–1986), які формують стандарти діяльності неурядових організацій. Літературний аналіз демонструє тісний взаємозв'язок між правовим, інституційним та гуманітарним аспектами діяльності неурядових організацій, а також підкреслює необхідність інтеграції міжнародного досвіду з національним законодавчим та практичним контекстом України.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у процесі формування та реалізації публічно-управлінських рішень.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та форми участі неурядових організацій у публічно-управлінських процесах.

Метою роботи є обґрунтування ефективних механізмів та інструментів розширення участі неурядового сектору до процесів формування та реалізації публічно-управлінських рішень в Україні.

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

- охарактеризувати механізми формування та реалізації публічно-управлінських рішень;
- розкрити поняття та роль неурядових організацій у системі публічного управління;
- проаналізувати законодавче забезпечення участі неурядових організацій у публічному управлінні;
- дослідити практику участі неурядових організацій у публічно-управлінських процесах (на прикладі Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»»);
- визначити проблеми та бар'єри ефективної участі неурядового сектору в публічно-управлінських процесах;
- узагальнити міжнародний досвід участі неурядового сектору в публічному управлінні;
- запропонувати інструменти розширення державно-громадського партнерства та консультативних механізмів участі неурядових організацій;

– обґрунтувати роль цифрових технологій та відкритих даних у забезпеченні прозорості і залученості неурядових організацій в механізми публічного управління;

– сформулювати рекомендації щодо вдосконалення участі неурядового сектору у формуванні та реалізації публічно-управлінських рішень.

Методика дослідження. Дослідження здійснено із застосуванням комплексного підходу, що поєднує теоретичні та емпіричні методи. Використано порівняльний аналіз міжнародного досвіду, системний аналіз взаємодії, нормативно-правовий аналіз чинного законодавства. Для оцінки ефективності участі НУО та прозорості процесів застосовано аналіз статистичних даних, електронних реєстрів публічних консультацій і публічних платформ. Крім того, використано методи концептуального моделювання для розробки моделі цифрового хабу.

Інформаційну базу дослідження становлять Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, наукові праці та монографії вітчизняних і зарубіжних авторів з питань участі неурядових організацій у публічно-управлінських процесах, статистичні та аналітичні матеріали міжнародних організацій і державних органів, звітна документація та офіційні публікації органів влади і неурядових організацій, зокрема Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»», електронні ресурси та наукові бази даних, а також практичні матеріали, що дозволяють комплексно оцінити механізми та ефективність участі неурядового сектору у формуванні та реалізації публічно-управлінських рішень.

Наукова новизна полягає в новій моделі взаємодії держави та неурядового сектору в Україні, яка базується на використанні цифрових технологій, відкритих даних та законодавчих інновацій для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління, з урахуванням національного контексту.

Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у такому:

уперше:

– обґрунтовано концепцію цифрового хабу громадсько-державного партнерства, який інтегрує інструменти відкритих даних, електронної участі та громадського моніторингу для забезпечення реального впливу НУО на всі етапи політичного циклу, включно з підготовкою, ухваленням і оцінкою публічно-управлінських рішень;

удосконалено:

– законодавчі механізми публічних консультацій і діяльності НУО трансформовано у практичні інструменти впливу, включно з обов'язковим звітуванням, розширеними строками участі та пріоритизацією експертних внесків, що підвищує прозорість і підзвітність органів влади;

дістало подальшого розвитку:

– система адаптації цифрових та аналітичних інструментів для умов війни та післявоєнного відновлення, що дозволяє НУО брати участь у стратегічному плануванні та моніторингу навіть за обмеженої фізичної присутності.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2025 року) та опубліковано статтю в науковому фаховому журналі категорії Б «Державне управління: удосконалення та розвиток» № 9 на тему «Житлово-комунальне господарство України на шляху до європейських стандартів сталого розвитку: міжнародний досвід та адаптаційні інструменти».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 53 найменування. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 79 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ЗАКОНОДАВЧІ ОСНОВИ УЧАСТІ НЕУРЯДОВОГО СЕКТОРУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Механізми формування та реалізації публічно-управлінських рішень

Публічно-управлінське рішення – це усвідомлений вибір суб'єкта публічної влади, спрямований на цілеспрямоване перетворення соціальної реальності та оформлений у формалізованій офіційній формі. Воно визначає правові та організаційні підстави виникнення, зміни або припинення суспільних відносин, що підлягають державному регулюванню, і відображає владну волю суб'єкта, закріплену в офіційних актах, які видаються компетентними органами або посадовими особами у межах наданих повноважень [6, с. 252].

У науковому контексті публічно-управлінське рішення розглядається як складна політична та організаційно-управлінська дія, яка забезпечує реалізацію визначеної державної або суспільної мети [6, С. 253]. Воно передбачає системну оцінку внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов функціонування суб'єкта влади, визначає напрями розвитку органу управління та сприяє адаптації до конкретних історичних і соціальних умов.

Механізми формування публічно-управлінських рішень включають декілька взаємопов'язаних етапів [7, с. 324]:

1. Виявлення та формулювання проблеми, що потребує державного втручання.
2. Аналітичне оцінювання альтернатив та умов реалізації, включаючи політичні, економічні та соціальні аспекти.
3. Прийняття рішення, яке відображає оптимальний вибір дій суб'єкта публічної влади.
4. Офіційне оформлення та закріплення рішення, що надає йому

нормативної сили та визначає юридичні наслідки для учасників суспільних відносин.

5. Реалізація та контроль виконання рішення, що забезпечує його вплив на соціальні процеси та оцінку ефективності впроваджених заходів.

Публічно-управлінські рішення виконують також функцію комунікаційного каналу між органами влади та суспільством, транслуючи управлінські наміри та регулятивні дії до всіх учасників державних відносин.

За характером впливу та стратегічного значення їх поділяють на:

– «політичні рішення, що визначають напрями державної політики та ухвалюються з ключових суспільно значущих питань політичним керівництвом» [36, с. 154];

– «адміністративні (похідні) рішення, які створюють організаційні та технологічні умови для підготовки, прийняття та реалізації політичних рішень, а також контролюють їх ефективне виконання» [36, с. 155].

У сфері публічного управління можна виділити кілька ключових напрямів, у межах яких приймаються рішення. Перш за все, це державне будівництво, яке охоплює визначення та юридичне закріплення форми державного правління, політичного режиму, адміністративно-територіального устрою, основних цілей, функцій і стратегій розвитку держави, а також структури органів публічної влади. Другий напрям – формування державної політики, що передбачає розробку загальних орієнтирів для діяльності держави, визначення цілей та функцій органів публічної влади, забезпечення належного кадрового потенціалу, планування та програмування управлінських процесів, а також складання бюджету.

Третій напрям – реалізація державної політики, яка включає виконання функцій державного управління на оперативному та тактичному рівнях з метою досягнення визначених цілей держави на конкретному етапі її історичного розвитку.

Соціальна сутність публічно-управлінських рішень полягає у їхньому безпосередньому впливі на людей, задоволенні їхніх потреб та інтересів, а

також у мобілізації суспільства до цілеспрямованих змін соціальної реальності. У цьому контексті публічно-управлінське рішення виступає як інструмент корекції напрямку та динаміки суспільно-політичних перетворень, визначаючи стратегічні та тактичні орієнтири розвитку держави.

Публічно-управлінські рішення приймаються різними суб'єктами публічної влади з метою визначення та реалізації державних цілей, а також цілей розвитку окремих територій у межах відповідальності та повноважень цих суб'єктів. Серед основних суб'єктів, що здійснюють прийняття рішень, слід виділити Президента України, вищі та центральні органи державної влади, органи та посадових осіб виконавчої влади всіх рівнів, а також органи та посадових осіб місцевого самоврядування у межах делегованих повноважень.

Форми таких рішень визначаються правовим статусом суб'єкта, який їх приймає, та регламентуються Конституцією України й законодавчими актами. Вони реалізуються через:

- нормативно-правові акти, які закріплюють загальнообов'язкові правила поведінки;
- програмно-цільові документи, що включають державні програми, проекти, концепції, сценарії та плани розвитку;
- організаційно-розпорядчі акти, такі як розпорядження, накази, доручення, штатні розписи, організаційні структури та інструкції, обов'язкові до виконання всіма відповідними органами влади, посадовими особами, підприємствами, організаціями та установами.

Публічно-управлінські рішення виступають ключовим інструментом реалізації політичних і адміністративних функцій держави, забезпечуючи взаємозв'язок між владними намірами та практичною реалізацією державної політики на всіх рівнях управління.

Класифікація публічно-управлінських рішень здійснюється за кількома критеріями, що відображають різноманітність їхніх суб'єктів, цілей, юридичної природи та форм [38] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація публічно-управлінських рішень

Критерій класифікації	Види публічно-управлінських рішень	Пояснення / приклади
За суб'єктами прийняття	Загальнонародні, органів законодавчої влади, органів виконавчої влади, органів судової влади, органів місцевого самоврядування, одноособові, колегіальні, внутрішньовідомчі, міжвідомчі	Вибори, референдуми, закони, постанови, накази, розпорядження
За цілями та тривалістю дії	Стратегічні, тактичні, оперативні	Довгострокові, середньострокові, короткострокові цілі і завдання
За нормативною природою	Нормативні, ненормативні	Закони, укази vs організаційні рішення, плани, інструкції
За юридичною силою	Вищі (конституційні), законодавчі, підзаконні	Конституція, закони, постанови уряду, накази органів влади
За змістом і спрямованістю	Політичні, соціальні, економічні, адміністративні, організаційні, технологічні	Напрямки впливу на різні сфери суспільного життя
За обов'язковістю виконання	Обов'язкові, рекомендовані	Закони та постанови обов'язкові; методичні рекомендації – рекомендовані
За формами правових актів	Закони, укази, декрети, рішення, ухвали, розпорядження, накази, вироки, санкції, вказівки, інструкції, програми, декларації, положення, статuti, договори	Різні форми документального оформлення рішень
За ступенем публічності	Загального користування, службового користування, таємні, цілком таємні	Рівень відкритості інформації для громадськості та органів влади

Прим.: складено автором на основі [38; 39; 22; 2]

Класифікація рішень дозволяє систематизувати їхні форми, функції та правовий статус, що є важливим для побудови ефективних механізмів формування, ухвалення та реалізації рішень у системі публічного управління.

Ухвалення публічно-управлінського рішення є не лише правом, а й обов'язком уповноважених суб'єктів публічної влади. Воно передбачає відповідальність не тільки за сам факт ухвалення та виконання рішення, а й, що

є ключовим, за наслідки його впровадження у практику. Значний вплив на ефективність прийняття рішень має особистісний потенціал керівника, включаючи освіту, професійний досвід, знання, а також стиль його управлінської діяльності.

Процес прийняття публічно-управлінського рішення умовно поділяється на три взаємопов'язані етапи [1, с. 289-300]:

1. Етап підготовки, що включає виявлення та діагностику проблеми, визначення обмежень і критеріїв майбутнього рішення, аналіз можливих альтернатив.

2. Етап ухвалення, що передбачає оцінку альтернатив, вибір оптимального варіанта та оформлення рішення у вигляді відповідного публічно-управлінського акта.

3. Етап впровадження, який передбачає комплекс організаційних заходів щодо реалізації рішення, контроль за ходом його виконання, оцінювання результативності та ефективності, а також внесення коригувань як у процес виконання, так і, за потреби, у сам зміст рішення.

Стадії підготовки та ухвалення рішень формують основу системного механізму публічно-управлінського процесу, забезпечуючи послідовність дій, необхідну для досягнення встановлених державою цілей та оптимізації соціально-політичних перетворень [43].

Публічно-управлінські рішення здебільшого мають формалізований характер і визначені у відповідних регламентах органів публічної влади. Їхня ефективність значною мірою залежить від природи проблеми, яку необхідно розв'язати. Проблеми можна класифікувати таким чином:

- стандартні, для яких існує відпрацьована модель вирішення та чіткі критерії оцінки ефективності;
- добре визначені, тобто проблеми з ясними цілями та чітко вираженими зв'язками між елементами системи;
- слабо визначені, що поряд із відомими елементами та зв'язками містять невивчені або невідомі складові та вирішуються на основі методів системного

аналізу;

– невизначені проблеми, що протилежні стандартним за характеристиками, з неясною природою та причинами виникнення; розв'язуються евристичними методами.

У практиці прийняття публічно-управлінських рішень використовуються кілька моделей. Раціональна модель передбачає наявність чітких критеріїв для оцінки кожної альтернативи, достатній рівень знань, досвіду та самоорганізації суб'єкта, який ухвалює рішення [21, с. 86]. Обмеження цієї моделі полягає у тому, що в реальних умовах такі умови рідко забезпечуються повністю. Нарощувана модель, коли рішення приймаються шляхом невеликих поступових кроків, зіставлення результатів з попередніми рішеннями та внесення незначних удосконалень [21, с. 87]. Основні обмеження цієї моделі пов'язані з дефіцитом часу, інформації та кваліфікації службовців. Задовольняюча модель, запропонована Г. Саймоном як «модель адміністративної людини», враховує обмеженість інформації та знань керівника щодо альтернатив і критеріїв оцінки [16, с. 455]. У цьому випадку керівник прагне не досягти оптимального варіанта, а обрати першу прийнятну альтернативу, що відповідає поточному рівню його очікувань. Ефективність рішення при цьому значною мірою залежить від професійного досвіду, інтуїції керівника та організації ним процесу прийняття рішення. Вибір моделі прийняття рішення визначає ефективність його реалізації та ступінь адаптивності органу влади до складності і невизначеності проблем, що виникають у процесі управлінської діяльності.

Необхідною умовою ухвалення оптимального публічно-управлінського рішення є забезпечення повноти та достовірності інформації, що використовується в процесі підготовки та реалізації рішення. Таке рішення повинно передбачати механізми контролю та передачі інформації, необхідної для постійної перевірки відповідності ухвалених дій реальному стану справ, а також очікуваним результатам, через систему зворотного зв'язку. Завершальний етап впровадження рішення включає комплексну оцінку

здійснених заходів, визначення ефективності прийнятих рішень, формулювання висновків і побудову перспективних планів для подальших дій.

До основних критеріїв оцінки публічно-управлінських рішень належать: ефективність, справедливість, адекватність, політична здійсненність, відповідність законодавству, придатність до адміністрування, своєчасність [16]. Важливим показником ефективності реалізації публічно-управлінського рішення є порівняння результатів після його впровадження з попереднім станом і запланованими цілями, що дозволяє оцінити досягнуті зміни та коригувати управлінські стратегії.

Отже, механізми формування і реалізації публічно-управлінських рішень забезпечують інтеграцію політичних, адміністративних і регулятивних процесів, сприяючи системній регуляції суспільних відносин і досягненню визначених державою цілей у конкретних соціально-історичних умовах.

У сучасних умовах ефективно ухвалення та реалізація публічно-управлінських рішень значною мірою залежить від інтеграції неурядового сектору у процес прийняття рішень та реалізації державної політики. Громадські організації, волонтерські ініціативи та експертні платформи забезпечують додаткові джерела інформації, сприяють громадському контролю та підвищують легітимність рішень.

Водночас складність ухвалення публічно-управлінських рішень значно зростає в умовах кризи та війни, коли необхідно швидко реагувати на непередбачувані зміни, бракує повної інформації, а ризики помилок збільшуються. У таких обставинах критичною є здатність органів публічної влади оперативно адаптувати стратегії, застосовувати гнучкі моделі прийняття рішень (наприклад, нарощувану або задовольняючу), а також координувати дії з громадським сектором для мінімізації негативних наслідків і забезпечення стабільності суспільних процесів.

1.2. Поняття та роль неурядових організацій у системі публічного управління

Неурядові організації (далі – НУО) відіграють ключову роль у сучасному публічному управлінні та розвитку громадянського суспільства. Їхня діяльність охоплює широкий спектр сфер, включаючи захист прав людини, екологічну діяльність чи підтримку соціально вразливих груп населення. Для цілісного розуміння ролі НУО у контексті нашого магістерського дослідження важливо спершу ідентифікувати саме поняття «неурядова організація» та його історико-правове підґрунтя.

Термін «неурядова організація» запозичений українською науковою та правовою практикою із зарубіжних джерел і широко застосовується в міжнародних документах. У своєму англomовному первинному значенні (*non-governmental organization*) він позначає організацію, яка «допомагає людям, захищає довкілля та інші суспільні інтереси, не перебуваючи під управлінням уряду чи державних структур» [51]. На думку Д. Льюїса, це «організації, створені і керовані громадянами без формального втручання держави, які виконують роль протизваги державі та ринку» [50, с. 2].

В Європейському Союзі перші офіційні згадки про НУО з'являються в Європейській Конвенції «Про визнання правосуб'єктності міжнародних неурядових організацій і про бажаність збільшення кількості її договірних сторін», прийнятій 24 квітня 1986 р. [Еурор]. Документ охоплював діяльність організацій, що виходить за межі однієї країни, підтверджуючи міжнародний характер цього феномену.

Зарубіжні дослідники акцентують на посередницькій ролі НУО, здатних впливати на органи влади, захищаючи права різних соціальних, професійних, національних або інших груп населення [45].

У вітчизняній науковій літературі НУО визначають як «локальні, національні або міжнародні об'єднання громадян, діяльність яких здійснюється за ініціативою самих людей, а не за наказом чи вказівкою уряду, і не

спрямована на отримання прибутку» [24, с. 567]. Такі організації реалізують широкий спектр функцій: від глобальних (освітня та дослідницька діяльність, захист прав людини, підтримка біженців) до вузько специфічних (наприклад, боротьба за роззброєння).

Аналіз українського правового поля показав, що офіційного визначення НУО у національному законодавстві немає, проте термін згадується у різних нормативно-правових актах, що регулюють окремі галузі та сфери [4545, с. 385]. Наприклад, у документах Центральної виборчої комісії згадуються організації іноземного походження, зокрема у контексті діяльності іноземних спостерігачів під час виборів [46, с. 271].

Поняття НУО в українському правовому та науковому дискурсі розвивається здебільшого під впливом міжнародних практик і є адаптованим до національних умов. Незважаючи на відсутність офіційного правового визначення, роль НУО у суспільстві важко переоцінити. Вони виступають каталізатором соціальних змін, підсилюють демократичні процеси та сприяють формуванню прозорих механізмів взаємодії держави та громадянського суспільства.

Особливо цікавою є їхня здатність виконувати роль «м'якого регулятора», коли організації самі, без державного примусу, впливають на політичні та соціальні процеси. Це робить НУО стратегічним партнером не лише у сфері соціальної підтримки, але й у питаннях державної політики та міжнародного співробітництва. У контексті сучасних кризових умов, включно з війною, роль НУО стає ще більш критичною, адже вони здатні оперативно реагувати на потреби суспільства там, де державні інституції часто обмежені у ресурсах або бюрократично завантажені.

Наведена нижче таблиця 1.2 дає змогу наочно побачити різноманіття форм та функцій НУО.

Таблиця 1.2

Класифікація НУО

Класифікація НУО	Приклади діяльності	Основна мета / функція	Масштаб діяльності
Локальні НУО	Громадські центри, місцеві ініціативи	Вирішення проблем конкретної громади, розвиток локальної демократії	Місцева (місто, район)
Національні НУО	Національні асоціації, благодійні фонди	Вплив на національну політику, захист прав громадян, освітні та соціальні програми	Державний
Міжнародні НУО	Amnesty International, Greenpeace	Захист прав людини, екологічна діяльність, гуманітарна допомога	Міжнародний
За типом діяльності: соціальні та гуманітарні	Фонди допомоги біженцям, програми підтримки дітей	Соціальний захист, допомога вразливим групам	Локальний / Національний / Міжнародний
За типом діяльності: правозахисні	Організації з прав людини, антикорупційні ініціативи	Захист прав людини, контроль за діяльністю влади	Локальний / Національний / Міжнародний
За типом діяльності: екологічні та освітні	Екологічні організації, освітні програми та школи	Збереження довкілля, просвітницька діяльність	Локальний / Національний / Міжнародний

Прим.: розроблено автором

Можна стверджувати, що поняття НУО активно застосовується в українській законодавчій практиці, хоча чіткого визначення його змісту в чинних актах наразі немає. Відсутність формального визначення створює додаткові складнощі у врегулюванні участі НУО в публічно-управлінських процесах, а також у визначенні механізмів їхньої взаємодії з органами влади на різних рівнях, що є невід'ємною і водночас складною частиною сучасного державного управління та місцевого самоврядування. Відповідно, НУО слід розглядати як ключових стейкхолдерів у процесах формування та реалізації державних рішень у рамках демократичного врядування.

У контексті українського суспільства НУО виконують важливу функцію посередників між громадянами та органами влади, сприяючи розв'язанню критичних соціальних, економічних та екологічних проблем. Аналіз правової

бази, до якої входять Конституція України [10], Цивільний кодекс [44], закони України «Про громадські об'єднання» [27], «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [25], «Про доступ до публічної інформації» [29], Податковий кодекс України [23] та інші нормативно-правові акти, показує, що в Україні НУО можуть функціонувати у таких формах:

- громадські об'єднання з правом або без права юридичної особи;
- благодійні організації – фонди, товариства або установи;
- інші неприбуткові утворення – професійні спілки, творчі об'єднання, організації роботодавців.

Звертаючись до європейського досвіду, можна відзначити особливості правового статусу НУО в країнах ЄС. НУО можуть включати об'єднання або організації, створені як окремими громадянами, так і групами осіб [14, с. 94]. Вони можуть існувати як неформальні об'єднання, так і організації з повною правосуб'єктністю. НУО можуть мати національний або міжнародний характер як за складом, так і за сферою діяльності. Організації повинні мати право на вільне висловлення поглядів, а також інші права і свободи, закріплені у міжнародних чи регіональних угодах. Будь-які дії або бездіяльність органів влади, що впливають на НУО, повинні бути піддані адміністративному оскарженню та можливості вільного судового оскарження у незалежному та неупередженому суді [14, с. 95].

Правовий статус НУО в Україні формується під впливом міжнародних стандартів, проте залишається неповністю унормованим. Це створює додаткові виклики для інтеграції НУО в процеси державного управління та формування політики. Водночас, НУО виступають стратегічними партнерами держави, виконуючи роль «мосту» між суспільством і владою, що особливо важливо в умовах сучасних криз і трансформацій. Їхня здатність забезпечувати гнучку, швидку і незалежну від бюрократичних бар'єрів реакцію робить їх незамінними у забезпеченні соціальної стабільності, розвитку демократії та впровадженні інноваційних рішень у публічному управлінні.

Узагальнюючи дослідження генези терміна «неурядова організація», можна стверджувати його певну тотожність з вітчизняним поняттям «громадська організація». На це вказують положення Закону України «Про громадські об'єднання» [27] та деякі міжнародні документи. Водночас важливо підкреслити, що, зокрема в актах Ради Європи [49], зміст НУО має ширше охоплення, ніж визначення «громадської організації» в українському законодавстві. Це свідчить про те, що міжнародна практика передбачає більш комплексну роль таких організацій у суспільстві, включно з участю у формуванні політики та міжнародних ініціативах, що розширює горизонт функцій НУО порівняно з класичним розумінням у національному контексті.

НУО можуть функціонувати як на національному, так і на місцевому рівнях, концентруючи свої зусилля на вирішенні проблем окремих громад або впливаючи на загальнонаціональні процеси. Двопланова роль підкреслює гнучкість НУО як інструменту демократичного врядування. Вони здатні одночасно реалізовувати локальні проекти і формувати загальнонаціональну політику, що робить їх унікальними гравцями на полі публічного управління.

Створення НУО відбувається через установчі збори, на яких затверджуються статутні документи, визначаються завдання, структура та стратегічні цілі організації. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [28] значно спрощує процес оформлення юридичного статусу, скорочуючи терміни та витрати. Це створює сприятливі умови для активного залучення громадян до суспільно корисної діяльності, підкреслюючи роль НУО як механізму реалізації громадянської ініціативи.

Фінансування діяльності НУО здійснюється через членські внески, пожертви фізичних та юридичних осіб, гранти міжнародних організацій, державні та місцеві гранти, а також доходи від власної господарської діяльності, якщо вони використовуються виключно для реалізації статутних цілей. Наявність статусу неприбуткової організації дозволяє отримати податкові пільги, що стимулює розвиток сектора і підвищує прозорість

фінансових потоків. Важливо зазначити, що така організація повинна вести регулярну звітність перед контролюючими органами, що зміцнює її суспільну легітимність.

Основні напрями діяльності НУО в Україні охоплюють широкий спектр соціальних, економічних та культурних сфер: захист прав людини, підтримку вразливих верств населення, розвиток місцевих громад, охорону довкілля, культурний розвиток, освіту та наукові ініціативи. Okремо варто відзначити їхню участь у реформаторських процесах, таких як децентралізація, антикорупційна політика, цифровізація та модернізація соціальних послуг. Така багатофункціональність демонструє, що НУО є не просто виконавцями програм, а активними агентами змін у суспільстві, здатними ініціювати і реалізовувати інноваційні проекти.

Характер діяльності НУО передбачає відсутність комерційної мети, а функції організацій умовно поділяються на дві групи: фінансово-економічні та соціально-трудоі.

До фінансово-економічних функцій належать: «заповнення економічних ніш, які недостатньо ефективні для бізнесу та нецільові для держави; лобіювання інтересів окремих соціально-економічних груп; виконання ролі об'єктів вітчизняних та іноземних інвестицій» [41, с. 89]. Підкреслює, що НУО не лише соціальні агенти, але й інструменти стимулювання економічної активності та партнерства між бізнесом, державою і суспільством.

Серед соціально-трудоіх функцій виділяють: «джерело соціальних інновацій; забезпечення зайнятості населення; представлення інтересів різних груп; підвищення ефективності колективних дій; створення соціального капіталу; вплив на формування соціально-економічної політики; вираз соціального партнерства; ефективне використання ресурсів праці; створення інфраструктури послуг для незахищених верств населення» [41, с. 89]. Тут важливо зазначити, що соціальні функції НУО безпосередньо формують механізми взаємодії між громадянським суспільством і державними

інституціями, сприяючи більш адаптивному та демократичному процесу прийняття рішень.

НУО в Україні виконують не лише традиційні функції громадських об'єднань, але й виступають як активні учасники соціально-економічного та політичного процесу. Їх діяльність створює платформу для інноваційного підходу до вирішення суспільних проблем, забезпечує включення громадян у процеси управління та сприяє формуванню стійких моделей співпраці держави та громадянського суспільства.

Однією з ключових ролей НУО є участь у процесах формування державної політики та законодавства. Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» [29], вони мають право «брати участь у громадських консультаціях, надавати пропозиції до законопроектів та залучатися до роботи громадських рад при державних органах». Механізм не лише формалізує участь громадянського суспільства, але й створює можливість для організацій активно впливати на ухвалення рішень, зокрема в тих сферах, де державні структури не завжди можуть оперативно реагувати. Така роль НУО робить їх своєрідними «інноваційними майданчиками» для випробування нових ідей у політиці, соціальних та економічних програмах.

Прозорість і підзвітність є невід'ємними аспектами діяльності НУО. Організації зобов'язані вести фінансову документацію, публікувати інформацію про джерела фінансування та напрями витрат, а також подавати звіти до органів податкової служби. Прозорість не лише формує довіру з боку громадян і донорів, а й стимулює організації до більш відповідального управління ресурсами, адже кожен витрачений кошт має соціальну віддачу.

Водночас НУО стикаються з рядом викликів:

- значна частина організацій залежить від фінансування міжнародних донорів, що робить їхню діяльність вразливою до змін політичного та економічного середовища;
- бюрократичні перепони та недостатній рівень підтримки з боку державних органів;

– ризик політичного тиску на організації, які займаються чутливими питаннями, такими як антикорупційна діяльність чи моніторинг роботи влади.

Попри це, НУО демонструють високий рівень ефективності у реалізації соціально значущих проєктів та формуванні громадянського суспільства. Саме здатність НУО діяти поза межами вузьких державних або комерційних інтересів робить їх критично важливими агентами змін у суспільстві, які можуть швидко адаптуватися до кризових умов, зокрема під час конфліктів чи соціальних потрясінь.

Фінансування НУО здійснюється через членські внески, пожертви, гранти міжнародних організацій, державні та місцеві програми підтримки, а також власну господарську діяльність, якщо доходи використовуються виключно на статутні цілі. Статус неприбутковості дозволяє отримати податкові пільги та підвищує стійкість організацій. Стабільне фінансування не лише зміцнює незалежність НУО, а й сприяє плануванню довгострокових соціальних і реформаторських проєктів, підвищуючи стратегічний вплив організацій на державу.

В умовах збройної агресії РФ українські та міжнародні НУО відіграють ще й роль соціально-політичного щита, сприяючи адаптації суспільства до кризових викликів і формуючи культуру громадянської відповідальності.

Для подальшого посилення ролі НУО необхідно вдосконалювати законодавство та адаптувати його до євроінтеграційних стандартів [36; 8]; розвивати партнерство між НУО, органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування; забезпечувати стабільне фінансування та прозорість діяльності організацій. Не менш важливою є розбудова кадрового потенціалу НУО, оскільки саме професійність, компетентність і стійкість команд визначають здатність організацій діяти в умовах високої невизначеності. Підтримка програм навчання, менторства та професійної мобільності сприяє зміцненню організаційної спроможності та підвищує якість надання послуг внутрішньо переміщеним особам і постраждалим громадам.

1.3. Законодавче забезпечення участі неурядових організацій у публічному управлінні

Участь НУО у публічному управлінні є невід'ємною складовою сучасної демократичної держави. В Україні ця участь має як конституційне підґрунтя, так і розгалужену нормативно-правову базу, яка визначає права, механізми та інструменти залучення громадськості до прийняття рішень.

Питання законодавчого регулювання участі НУО у процесах публічного управління є одним із ключових напрямів демократичного розвитку держави. Саме нормативно-правова база визначає, якою мірою громадські ініціативи можуть впливати на прийняття рішень, контролювати діяльність влади та долучатися до вироблення публічної політики. Для всебічного аналізу цього питання необхідно розглянути як чинні правові акти, так і їхню історичну еволюцію, а також оцінити сучасні наукові підходи до проблеми

Розвиток законодавчих засад участі громадськості в Україні має послідовний і багаторівневий характер. Початковою точкою стала Конституція України (1996 р.), яка закріпила право громадян брати участь в управлінні державними справами, що стала фундаментом для подальшого розвитку спеціального законодавства: «народ є носієм суверенітету, а громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами (ст.5, ст.38)» [10]. Ці норми створюють правову підставу для реалізації участі через інститути громадянського суспільства, у тому числі через НУО, та визначають її як конституційне право, а не привілей адміністрації.

Згодом на законодавчому рівні було прийнято низку нормативних актів, які деталізували та розширили інструменти участі. Зокрема, у 1996 р. з'явився Закон «Про звернення громадян» [32], що відкрив механізми комунікації з органами влади. Наступним важливим кроком став Закон «Про місцеве самоврядування» [34] у 1997 р., який окреслив можливості громадянського суспільства впливати на рішення на місцевому рівні.

Ретроспектива розвитку законодавчого забезпечення участі НУО у публічному управлінні

Рік / Період	Нормативно-правовий акт	Основний зміст та значення для участі НУО
1996	Конституція України [10]	Закріпила конституційне право громадян брати участь в управлінні державними справами (ст. 38), створивши базову правову основу для участі громадянського суспільства.
1996	Закон «Про звернення громадян» [32]	Один із перших інструментів участі, що забезпечив можливість громадян і організацій звертатися до органів влади з пропозиціями, заявами та скаргами.
1997	Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [34]	Розширив простір для участі громадськості та НУО у вирішенні питань місцевого значення через механізми місцевих ініціатив, громадських слухань тощо.
2004–2010	Типове положення про громадську (Постанова КМУ №996 (2010 р.) [30] зі змінами [26])	Формалізували консультаційні процедури між владою та громадськістю, закріпивши участь НУО у процесі ухвалення рішень.
2011	Закон «Про доступ до публічної інформації» [29]	Забезпечив умови для реалізації права на участь через доступ до інформації, необхідної для обґрунтованого впливу на рішення влади.
2012	Закон «Про громадські об'єднання» [27]	Сформував сучасну нормативну базу для створення, діяльності та правового статусу громадських організацій, закріпивши їхні права на участь у публічному управлінні.
2017	Порядок проведення органами державного нагляду (контролю) консультацій з громадськістю за ініціативою громадських об'єднань [31]	Розширила механізми участі громадськості у сфері державного нагляду та контролю, дозволивши ініціювати консультації щодо наглядових процедур.
2024	Закон «Про публічні консультації» [35]	Створив єдині правила та процедури проведення консультацій з громадськістю на національному рівні, що значно підвищує якість участі НУО у виробленні політик.
2024–2025	Закон «Про лобіювання» [33]	Запровадив прозорі механізми впливу на процес ухвалення рішень, легалізувавши інституційні форми представлення інтересів, включно з діяльністю НУО.

Прим.: складено автором

Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає механізми залучення мешканців і організацій до місцевих рішень, зокрема громадські

слухання, петиції, громадські ради при органах влади, робочі групи й дорадчі органи [34]. На рівні територіальних громад закладено найбільш практично вживані інструменти для прямої участі НУО у розробці і контролі політик.

Подальший розвиток законодавства відбувався хвилеподібно. У 2004–2010 рр. уряд затвердив низку постанов, зокрема типове положення про громадські ради та Порядок проведення консультацій з громадськістю [30], що формалізували механізми діалогу між владою та суспільством. Вони деталізують практичні механізми участі, визначаючи процедури консультацій, строки, форми взаємодії та вимоги до оприлюднення результатів.

Новий етап настав після ухвалення Закону «Про доступ до публічної інформації» [29] у 2011 р., який суттєво розширив можливості громадськості для моніторингу діяльності влади. Право на доступ до публічної інформації, регламентоване відповідним законом створює процедурні умови для прозорості управлінських процесів і інформаційного забезпечення участі громадськості. НУО отримують можливість аналізувати державні дані, моніторити виконання програм і готувати обґрунтовані пропозиції та експертизи. Інформаційна прозорість стала однією з передумов розвитку реальних партнерських відносин між владою та громадянським суспільством. Без дієвого доступу до інформації роль НУО як експертного та контролюючого суб'єкта істотно слабшає.

Ключовим кроком модернізації стало прийняття Закону «Про громадські об'єднання» [27] у 2012 р., який спростив процедури реєстрації та діяльності НУО. Закон України регулює порядок створення, діяльності та припинення громадських організацій, визначає їхні права (зокрема право на участь у формуванні громадських рад, проведенні громадських консультацій, подачі звернень) та гарантії захисту. Наявність цього закону є основною передумовою юридичної спроможності НУО виступати суб'єктами публічного управління.

У 2024 році важливим проривом стало ухвалення Закону «Про публічні консультації» [35], що вперше систематизував механізми залучення громадськості на національному рівні. Новий закон систематизує права та обов'язки сторін у процесі публічних консультацій, зокрема зобов'язує

оприлюднювати консультаційні документи, проводити електронні та публічні обговорення, оприлюднювати звіти з аналізом наданих пропозицій. Він створює більш уніфіковану процедуру, має потенціал зменшити розпорошеність практик попередніх актів. Водночас у публічних обговореннях експерти звертають увагу на питання обов'язковості врахування пропозицій та гарантій реалізації рекомендацій. Паралельно із цим був прийнятий Закон «Про лобіювання» [33], який створив правові рамки для прозорості взаємодії між інституціями влади та громадськими чи бізнес-інтересами. Закон формалізує поняття лобіювання, встановлює реєстр суб'єктів лобістської діяльності та вимоги до прозорості. Для НУО це важливо, адже він розділяє громадську активність (яка не є лобізмом) і комерційні та цільові впливи, а також створює інструменти прозорості контактів між інтересами та владою. Водночас імплементація вимагає реалістичних правил і контролю за реєстром.

Законодавча база участі НУО пройшла еволюцію від загальних декларацій до комплексної системи правових інструментів, що забезпечують їхню присутність у публічному управлінні; від поодиноких інструментів комунікації (звернення громадян) до системного регулювання консультацій та інституціоналізованого представлення інтересів (публічні консультації, лобіювання). Участь НУО поступово трансформувалася з реактивної (через звернення чи слухання) у проактивну, стратегічну та партнерську. Запровадження спеціальних законів 2024 – 2025 рр. свідчить про перехід від фрагментарного до цілісного підходу у взаємодії держави та громадянського суспільства.

Сучасні форми реалізації участі (нормативно підкріплені та практично дієві):

- громадські ради та консультативно-дорадчі органи при центральних і місцевих органах влади [27] – формалізований канал впливу, що дозволяє НУО брати участь у розгляді проєктів нормативних актів та політик;

- публічні консультації [35] та стратегічні сесії – консультації з НУО під час підготовки стратегій, програм розвитку та бюджетів, які часто

регламентуються внутрішніми положеннями органів влади або методичними рекомендаціями;

– право на доступ до даних та інструменти інформаційної прозорості [29]
– запити на інформацію, портали відкритих даних, щорічні звіти та відкриті бюджети, а законодавство про доступ до інформації підсилює ці інструменти;

– інструменти локальної демократії – місцеві ініціативи, громадські слухання, електронні петиції, бюджет участі (партисипативний бюджет) дозволяють НУО ініціювати й супроводжувати проекти на місцях.

Разом із тим, попри розвинену правову базу, існує низка проблем, що знижують ефективність участі неурядових організацій у публічному управлінні. По-перше, нормативне регулювання залучення НУО носить фрагментарний характер. Окремі механізми закріплені в різних законах та підзаконних актах, що створює труднощі для їхньої комплексної реалізації. По-друге, статус багатьох дорадчих органів при органах влади є суто консультативним, і законодавство не зобов'язує владу враховувати їхні пропозиції у процесі прийняття рішень. По-третє, практичне застосування Закону «Про доступ до публічної інформації» часто супроводжується інформаційними бар'єрами (неповнотою відповідей, формалізмом у наданні даних, затримками з відповідями тощо). Крім того, проблемою залишається нерівність ресурсного забезпечення між великими та малими громадськими організаціями, що обмежує можливості останніх ефективно впливати на управлінські процеси.

Наукові напрацювання повторно вказують на кількох системних недоліках:

– фрагментація норм і практика «розкиданих» процедур [5, с. 25], оскільки нормативно-правове поле сформоване різними законами і постановами на практиці виникає невідповідність інструментів участі та їхніх процедур;

– реальна (а не формальна) спроможність НУО [3, с. 49], адже багато ініціатив не мають ресурсів (фінансів, професійних кадрів) для постійної участі

у консультаціях і підготовки експертиз;

– ризик формалізму та фіктивності консультацій, бо існують практики, коли консультації формально проводяться, але їхні результати не впливають на остаточні рішення;

– нестача механізмів підзвітності влади за врахування пропозицій і навіть новий закон про публічні консультації визначає процедури, але слабо гарантує, що органи влади по суті врахують і пояснять свою позицію щодо пропозицій НУО;

– війна та безпековий контекст ускладнили традиційні механізми участі (певні території, воєнний стан, логістика) [42; 17; 19; 20; 18], що потребує спеціальних адаптацій (електронні механізми, дистанційні консультації, захист активістів).

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що для підвищення ефективності участі громадських організацій у публічному управлінні необхідно не лише вдосконалювати законодавство, але й розвивати інституційні практики його реалізації. До перспективних напрямів можна віднести кодифікацію процедур консультацій з громадськістю у вигляді єдиного нормативного документа, який чітко визначатиме права та обов'язки сторін, порядок розгляду пропозицій і механізми зворотного зв'язку. Важливо також підвищувати вагу висновків громадських рад, закріплюючи обов'язок органів влади надавати мотивовані відповіді на їхні рекомендації. Окрему увагу слід приділити розвитку цифрових інструментів участі, які зроблять залучення НУО більш доступним та інклюзивним. Не менш важливою є фінансова та освітня підтримка малих і регіональних організацій.

Законодавче забезпечення участі НУО у публічному управлінні в Україні створює необхідні передумови для розвитку відкритого врядування та демократії участі. Проте для перетворення формально закріплених механізмів на реально дієві інструменти потрібні подальші кроки: систематизація норм, підвищення обов'язковості врахування громадських пропозицій, розширення доступу до даних та підтримка інституційної спроможності самих НУО.

Необхідно розробити підзаконні акти, які деталізують процедури участі НУО у формуванні державної політики на всіх етапах політичного циклу; створити єдиний електронний портал участі, який поєднував би звернення, консультації, слухання та інші інструменти залучення; запровадити обов'язкову оцінку впливу громадських пропозицій на проекти нормативно-правових актів, що підвищить якість взаємодії та довіру до публічної влади.

Тобто якість участі залежить не стільки від кількості норм, скільки від їхньої імплементації у вигляді прозорих платформ, ресурсів для НУО, інструментів підзвітності влади та адаптацій під кризові умови. Реальна трансформація потребує одночасних заходів (законодавчих, інституційних і технічних) і системного моніторингу результатів. Тільки за умови комплексного підходу можливо досягти ефективної взаємодії між державою та громадянським суспільством, що відповідає європейським стандартам публічного управління.

Висновки до розділу 1

1. НУО є критично важливими учасниками сучасного громадянського суспільства в Україні. Вони не лише виконують соціальні та гуманітарні функції, а й активно впливають на державну політику та процеси управління. Сприяння їх розвитку, підвищення прозорості та зміцнення законодавчої бази дозволить НУО максимально ефективно використовувати свій потенціал у забезпеченні демократичного врядування, соціального прогресу та сталого розвитку держави.

2. Українське законодавство формально забезпечує широку палітру правових інструментів для участі НУО у публічному управлінні (конституційних гарантії, спеціальні закони про громадські об'єднання, доступ до інформації та місцеве самоврядування). Водночас ефективність реалізації цих норм залежить від уніфікації процедур, посилення процедурної ваги

дорадчих інституцій, забезпечення прозорого доступу до даних та підвищення спроможності самих НУО.

3. Проведений аналіз свідчить, що законодавче забезпечення участі НУО у публічному управлінні в Україні пройшло значний шлях трансформацій від загальних конституційних положень до спеціалізованих законів і детальних процедур консультацій. Однак, ця система все ще залишається фрагментарною та потребує подальшого вдосконалення.

4. Вирішальним завданням реформування має стати створення єдиного інтегрованого механізму участі НУО з єдиною онлайн-платформою консультацій, чіткою процедурою врахування пропозицій, системою моніторингу ефективності та механізмами відповідальності влади. Не менш важливо розширити інституційну спроможність громадських організацій через державні програми підтримки, освітні проєкти та розвиток партнерств із органами влади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УЧАСТІ НЕУРЯДОВОГО СЕКТОРУ У ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ

2.1. Практика участі неурядових організацій у публічно-управлінських процесах (на прикладі Благодійної організації «Благодійний фонд «Рішучі серця»»)

Благодійна організація «Благодійний фонд «Рішучі серця»» (далі – БФ «Рішучі серця»), заснований у серпні 2022 р. в м. Дніпрі та є прикладом активної участі неурядового сектору у публічно-управлінських процесах. Основна місія фонду полягає у наданні комплексної допомоги внутрішньо переміщеним особам та соціально незахищеним мешканцям міста. Діяльність фонду охоплює гуманітарну підтримку, організацію тимчасового житла, психологічну допомогу та професійну орієнтацію, що дозволяє бенефіціарам ефективно адаптуватися до нових соціальних умов і відновити свою соціальну функціональність.

Одним із ключових напрямів діяльності фонду є надання гуманітарної допомоги та забезпечення тимчасового проживання для внутрішньо переміщених осіб. Реєстрація бенефіціарів здійснюється через Telegram-канал фонду, де публікуються форми для заповнення та списки тих, хто отримав допомогу. Така організація процесу сприяє прозорості та упорядкованості надання підтримки, дозволяє уникати зловживань та забезпечує ефективний розподіл ресурсів. Перевагами цієї форми є швидкість реагування та доступність допомоги для мешканців громади, тоді як недоліками є обмеженість ресурсів фонду, технічні збої під час реєстрації та перевантаження системи в умовах високого попиту.

Фонд також активно займається наданням психологічної підтримки та професійною орієнтацією переселенців. За рахунок співпраці з психологами,

консультантами та навчальними закладами організуються тренінги та консультації, які дозволяють переселенцям адаптуватися та підвищити власну конкурентоспроможність на ринку праці. Основною перевагою цього підходу є індивідуалізований підхід до потреб кожного бенефіціара та розвиток необхідних професійних навичок, тоді як недоліками є обмежена кількість учасників тренінгів та складність залучення кваліфікованих фахівців.

Цифрові платформи займають важливе місце у діяльності фонду, що забезпечує оперативне інформування громади та бенефіціарів. Регулярні публікації у Facebook, Instagram та Telegram дозволяють швидко повідомляти про зміни, нові ініціативи, місця та графік видачі допомоги. Це сприяє залученню волонтерів та донорів, а також формуванню зворотного зв'язку з громадськістю. Проте така форма комунікації вимагає постійного оновлення контенту, а відкритість платформ може призводити до критики або негативних відгуків.

Важливою складовою публічно-управлінської участі фонду є співпраця з державними та міжнародними організаціями. Участь у міжвідомчих нарадах та спільна реалізація програм допомоги дозволяють фонду брати участь у прийнятті рішень, координувати гуманітарні заходи та впливати на формування політики щодо ВПО. Така співпраця забезпечує ефективне використання ресурсів, комплексний підхід до вирішення проблем та підвищує прозорість реалізації програм. Водночас, складність бюрократичних процедур, ризик розбіжностей у пріоритетах між партнерами та залежність від зовнішнього фінансування обмежують гнучкість та оперативність діяльності фонду.

Крім того, БФ «Рішучі серця» активно долучається до обговорення місцевих ініціатив та програм, надаючи експертні оцінки та беручи участь у робочих групах і публічних консультаціях. Це дозволяє враховувати реальні потреби громади при прийнятті рішень та підвищує легітимність програм. Однак вплив фонду на кінцеві управлінські рішення обмежений, а іноді внесок організації може бути недостатньо оцінений органами влади. Додатково фонд здійснює моніторинг державних програм, спрямованих на підтримку ВПО,

збираючи дані, аналізуючи результати та надаючи рекомендації щодо їх покращення. Це сприяє підвищенню якості державних програм та забезпечує додаткову прозорість, проте фонд стикається з обмеженим доступом до інформації та можливими конфліктами між власними оцінками та офіційними даними.

Отже, узагальнимо та оозглянемо детальніше конкретні приклади участі БФ «Рішучі серця» у процесах публічного управління та прийнятті публічно-управлінських рішень, зокрема:

- співпраця з місцевими органами влади та іншими НУО;
- залучення до обговорення місцевих ініціатив та програм;
- ініціативи з адвокації та підвищення обізнаності населення;
- залучення до моніторингу та оцінки державних і місцевих програм;
- цифрові платформи та комунікація з громадськістю

Фонд активно співпрацює з місцевими органами влади та іншими НУО для надання допомоги внутрішньо переміщеним особам. Ця співпраця включає спільне організування пунктів видачі гуманітарної допомоги, надання тимчасового житла та проведення психологічних тренінгів. Серед переваг об'єднання ресурсів, що дозволяє ефективніше реагувати на потреби ВПО та комплексний підхід, коли спільні зусилля забезпечують більш повне покриття потреб бенефіціарів. До недоліків слід віднести координаційні труднощі, що проявляються в розбіжностях в підходах та пріоритетах між партнерами, а також залежність від зовнішніх ресурсів, оскільки співпраця з органами влади може обмежувати гнучкість фонду.

Адміністрація та волонтери БФ «Рішучі серця» беруть участь у обговореннях місцевих ініціатив та програм, спрямованих на підтримку ВПО, включаючи надання експертних оцінок, участь у робочих групах та публічні консультації. До переваг такої форми участі відносять внесок у формування різного роду політик та активну участь у процесах прийняття рішень дозволяє враховувати потреби громади, що у свою чергу, підвищує легітимності рішень,

оскільки залучення громадськості сприяє більшій підтримці ініціатив. Серед недоліків відокремлюємо обмежений вплив, бо як НУО організація, фонд може мати недостатній вплив на кінцеві рішення, та ризик ігнорування через можливе недооцінювання внеску фонду з боку органів влади.

Фонд організовує кампанії з підвищення обізнаності про права ВПО, їхні потреби та виклики, з якими вони стикаються (публічні заходи, інформаційні матеріали та співпрацю з медіа тощо). Серед переваг зазначимо освітній вплив, що сприяє кращому розумінню специфічних проблем серед широкої аудиторії, та залучення підтримки, оскільки інформування громадськості може призвести до збільшення підтримки з боку суспільства та донорів. Недоліками залишаються обмежені ресурси, адже виникає необхідність у значних ресурсах для проведення ефективних кампаній та можлива критика, оскільки публічні кампанії можуть зустрічати опір або критику з боку певних груп.

БФ «Рішучі серця» бере участь у моніторингу та оцінці ефективності державних програм, спрямованих на підтримку ВПО, включаючи збір даних, аналіз результатів та надання рекомендацій. Перевагами є покращення якості програм через зворотний зв'язок і підвищення прозорості, адже активний моніторинг забезпечує більшу прозорість у реалізації програм. До недоліків віднесемо ризик конфлікту інтересів через можливі розбіжності між оцінками фонду та офіційними даними, а також труднощі з отриманням необхідної інформації для оцінки.

У своїй діяльності благодійна організація використовує цифрові платформи, такі як Facebook, Instagram та Telegram, для інформування громади та бенефіціарів. Регулярні публікації дозволяють швидко повідомляти про зміни, нові ініціативи, місця та графік видачі допомоги, що у свою чергу, сприяє залученню волонтерів та донорів, а також формуванню зворотного зв'язку з громадськістю. Переваги очевидні, як-от широке охоплення аудиторії, швидке поширення інформації про зміни та можливість залучення нових волонтерів та донорів через цифрові канали. Наявні недоліки, серед яких необхідність постійного оновлення контенту для підтримки аудиторії, ризик

негативного зворотного зв'язку та технічні проблеми, що можуть обмежити ефективність комунікацій.

Діяльність БФ «Рішучі серця» демонструє багатовекторну участь неурядового сектору у публічно-управлінських процесах, включаючи надання прямої гуманітарної допомоги та участь в плануванні, обговоренні та моніторингу місцевих програм. Перевагами такого підходу є оперативність реагування на потреби громади, підвищення прозорості та легітимності рішень, розвиток професійних та соціальних компетенцій бенефіціарів, а також залучення громади та партнерів. Основними недоліками є обмеженість ресурсів, залежність від зовнішнього фінансування, складності координації та бюрократичні перепони, які можуть обмежувати вплив фонду на процеси прийняття рішень. Відповідно, наголошуємо на необхідності розширення партнерства з іншими організаціями та органами влади, активного інформування громадськості про діяльність фонду та його внесок у прийняття рішень, а також пошуку додаткових джерел фінансування для розширення діяльності.

З огляду на наведений досвід діяльності Благодійного фонду «Рішучі серця», стає очевидним, що участь неурядових організацій у публічно-управлінських процесах є багатовекторною та потенційно ефективною. Фонд демонструє здатність одночасно надавати безпосередню допомогу вразливим групам населення, впливати на формування політики через консультації та експертні оцінки, а також сприяти підвищенню прозорості державних програм через моніторинг та комунікаційні кампанії. Водночас аналіз практики показує, що навіть успішні НУО стикаються з обмеженнями, пов'язаними з ресурсами, бюрократичними процедурами, координацією з іншими учасниками процесу та обмеженим впливом на остаточні рішення. Ці спостереження логічно ведуть до необхідності системного розгляду проблем та бар'єрів, які ускладнюють ефективну участь неурядового сектору в публічно-управлінських процесах, і стають предметом наступного підрозділу.

2.2. Проблеми та бар'єри ефективної участі неурядового сектору в публічно-управлінських процесах

Участь НУО у публічному управлінні в Україні розглядається як важливий інструмент демократизації, підвищення прозорості та контролю за діями органів влади. Водночас існує низка проблем та бар'єрів, що істотно обмежують ефективність такої взаємодії. Вони мають як структурно-інституційний, так і ситуативний характер, особливо у зв'язку з війною, що радикально трансформувала умови роботи громадянського сектору.

Спираючись на результати попередніх досліджень у загальному зазначені бар'єри за трьома основними групами (табл. 2.1).

1. Законодавчі:

- нечіткі стандарти громадських консультацій;
- відсутність обов'язковості врахування пропозицій НУО;
- нестабільність нормативної бази;
- обмеження у доступі до державних ресурсів і закупівель.

2. Інституційні:

- низька комунікаційна культура органів влади;
- кадрова слабкість НУО;
- конкуренція між організаціями.

3. Воєнні:

- зміна пріоритетів із стратегічних на гуманітарні;
- фінансова нестабільність і втрата донорських ресурсів;
- безпекові ризики на територіях активних бойових дій;
- кадрові втрати через мобілізацію і міграцію.

Попри наявність у законодавстві положень, що гарантують право на участь громадськості у процесах прийняття рішень, правове поле залишається фрагментарним та недостатньо дієвим.

Таблиця 2.1

Систематизація проблем та бар'єрів ефективної участі НУО в публічно-управлінських процесах

Тип бар'єру	Характерні риси	Приклади проявів у практиці НУО
Законодавчі	<ul style="list-style-type: none"> - Невизначеність статусу результатів громадських консультацій - Складні бюрократичні процедури для отримання державної підтримки - Відсутність податкових стимулів для благодійної діяльності 	Громадські ради при органах влади мають дорадчий статус без впливу на кінцеві рішення
Інституційні	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня інтегрованість НУО у процеси стратегічного планування - Залежність більшості організацій від зовнішніх грантів - Локальні НУО рідко мають аналітичні центри або професійних юристів 	Невеликі ініціативи в громадах здатні виконувати лише волонтерські чи точкові проекти без довгострокової експертизи
Воєнні	<ul style="list-style-type: none"> - Тимчасове згорання стратегічних напрямів діяльності (екологія, урбаністика, культура) - Руйнування інфраструктури, що використовувалася для роботи НУО - Вимушене переміщення команд у безпечніші регіони 	Організації з прифронтових областей змушені працювати дистанційно або переводити діяльність у режим кризового реагування

Прим.: розроблено автором

Закон України «Про місцеве самоврядування» та низка підзаконних актів визначають лише загальні механізми проведення публічних консультацій, не встановлюючи єдиних стандартів їхньої якості, що призводить до формалізму. Відсутній механізм обов'язкового врахування пропозицій НУО. Громадські організації подають рекомендації, але чиновники не мають правової відповідальності за їх ігнорування. До того ж, часті зміни у сфері регулювання фінансування НУО (зокрема, щодо іноземної допомоги) створюють правову невизначеність і ускладнюють довгострокове планування діяльності. Суттєво обмежений доступ до фінансів через держзамовлення. Закон «Про державні закупівлі» та інші процедури недостатньо враховують специфіку діяльності громадських організацій, що унеможлиблює їх повноцінну участь у конкурсах на надання соціальних послуг.

Щодо інституційних та організаційних бар'єрів, то часто органи

місцевого самоврядування не мають відпрацьованих форматів співпраці з НУО, що знижує довіру та зводить співпрацю до точкових проєктів. У свою чергу, невеликі НУО не здатні підтримувати постійну експертну діяльність, що робить їх менш впливовими у публічному дискурсі. Залишається і конкуренція між самими НУО. Замість консолідації зусиль у просуванні реформ часто відбувається фрагментація сектору.

Війна виступає, безумовно, критичним бар'єром. Повномасштабне вторгнення Росії створило безпрецедентні виклики для громадянського сектору. Більшість НУО змушені були терміново переорієнтувати свою діяльність на гуманітарну допомогу, евакуацію населення, підтримку ВПО, тоді як аналітична та адвокаційна робота відійшла на другий план. Частина донорських програм була згорнута або перепрофільована виключно на гуманітарні потреби. Наприклад, організації, що працювали у сфері екології чи урбаністики, залишилися без фінансування, оскільки гранти були переорієнтовані на оборонні та соціальні проєкти. А члени НУО, які працюють у прифронтових регіонах, стикаються з прямими загрозами життю, зокрема низка локальних ініціатив на Харківщині та Донеччині була змушена припинити роботу через обстріли та окупацію. Відбувається систематичне виснаження людського ресурсу. Багато активістів і волонтерів мобілізовані до лав ЗСУ, інші стали внутрішньо переміщеними особами.

Поряд з аналізом діяльності БФ «Рішучі серця» звернемо увагу й на інші приклади, які демонструють проблеми в роботі НУО. ГО «Восток SOS» на початку війни переформатувала свою діяльність із правозахисної роботи на масштабну евакуацію мирних жителів Луганської та Донецької областей. Це врятувало тисячі життів, але обмежило її можливості впливати на політики у сфері прав людини. Ініціатива «Сильні громади» (Донецька область) до 2022 р. активно просуvala інструменти партисипативного бюджету, однак після повномасштабного вторгнення змушена зосередитися на координації гуманітарної допомоги. Таким чином, інструменти прозорого управління призупинені. ГО «Екодія» є прикладом організації, що намагалася

продовжувати екологічний порядок денний у воєнний час. Проте через брак уваги влади до екологічної політики у кризових умовах її вплив на управлінські процеси значно знизився.

Поглиблюючи аналіз участі НУО в публічному управлінні в Україні на сучасному етапі визначимо ще окремі проблеми та бар'єри суб'єктивного характеру, зокрема проблема вибіркової співпраці органів влади з НУО, цифрова нерівність і обмеження доступу до інформації, а також втома суспільства і падіння довіри.

Органи влади в Україні нерідко віддають перевагу співпраці лише з певним громадськими організаціями, ймовірно, які не ставлять гострих питань і підтримують вже ухвалені рішення. Відповідно, це знижує якість реального громадського контролю та дискредитує саму ідею партисипативності. Також у воєнних умовах значна частина комунікації між НУО та владою перейшла у цифровий формат. Проте не всі організації мають достатню технічну спроможність для цього. Проблемою є цифрова відсталість окремих громад і відсутність у сільських НУО належної техніки, інтернету, знань для онлайн-участі. В умовах затяжної війни суспільство часто очікує від НУО швидкої допомоги, але коли організації беруться за адвокацію чи довгострокові проекти, це сприймається як «відірваність від реальності». Громадськість орієнтована на короткострокові результати, а органи влади часто ігнорують стратегічні вимоги НУО. Отже, вибіркова співпраця підриває рівність доступу до процесів прийняття рішень і створює монополію «зручних» НУО, цифрова нерівність позбавляє локальні громади участі на національному рівні, поглиблюючи розрив між центром і периферією, соціальна втома та зміщення очікувань роблять адвокаційні проекти менш видимими, хоча саме вони формують основу для сталих змін після війни. Тож, для посилення ролі НУО у довгостроковій перспективі потрібна системна державна політика, включаючи удосконалення законодавства та формування сталих партнерських форматів взаємодії.

2.3. Міжнародний досвід участі неурядових організацій в публічному управлінні

Співпраця між інститутами публічного управління та НУО становить один із ключових елементів сучасного демократичного врядування, оскільки вона забезпечує прозорість, підзвітність і орієнтацію на реальні потреби суспільства. У країнах Європейського Союзу (ЄС) та Ради Європи накопичено значний досвід інституціоналізації взаємодії держави й громадянського сектору, що може бути корисним для України, особливо в умовах її інтеграційних прагнень до ЄС.

Одним із базових міжнародно-правових документів у цій сфері є «Європейська конвенція про визнання правосуб'єктності міжнародних неурядових організацій» (ETS №124), ухвалена Радою Європи у 1986 р. Цей акт став першою спробою сформуванню єдині стандарти правового статусу НУО в транскордонному контексті, заклавши основу для їхньої діяльності в європейському просторі [49]. Конвенція була ратифікована низкою держав, зокрема Австрією, Францією, Бельгією, Португалією, Словенією, Швейцарією, Нідерландами та іншими. Водночас низка країн досі не приєдналися до неї, що створює асиметрію у правових умовах для роботи міжнародних організацій.

Значення Конвенції полягає в тому, що вона уніфікує підхід до визнання правосуб'єктності НУО; усуває надмірні адміністративні бар'єри (наприклад, повторна реєстрація чи апостилювання документів у кожній державі); гарантує можливість вільного укладення договорів, участі у судових процесах та набуття майнових прав; зміцнює довіру донорів та партнерів, адже діяльність організацій здійснюється в межах регламентованої правової бази [40, с. 230].

Так, організації, як Міжнародна федерація з прав людини (FIDH), можуть діяти безперешкодно на території всіх держав-учасниць, що значно підвищує ефективність їхньої адвокаційної діяльності [4, с. 73]. Приклад Франції та Швейцарії показує, що завдяки Конвенції статус НУО, зареєстрованої в одній країні, автоматично визнається в іншій. Це спрощує відкриття офісів,

проведення міжнародних конференцій та реалізацію грантових програм.

Водночас документ передбачає низку обмежень, адже держави-учасниці мають право не визнавати правосуб'єктність тих НУО, діяльність яких суперечить національній безпеці, громадському порядку чи моралі [15, с. 14]. Закріплюється баланс між захистом суверенітету держав і розвитком міжнародного громадянського простору.

Для України досвід застосування положень Конвенції має практичне значення. Незважаючи на наявність законодавчих механізмів реєстрації та діяльності НУО, національна практика містить чимало прогалин у регулюванні статусу міжнародних організацій. Зокрема, відсутня системна процедура автоматичного визнання правосуб'єктності НУО, зареєстрованих у державах ЄС, що створює додаткові бар'єри для співпраці. У цьому контексті адаптація європейських стандартів могла б сприяти активнішому залученню міжнародних донорів та реалізації транскордонних програм.

Міжнародний досвід також підтверджує, що взаємодія між державою та НУО не обмежується лише правовим регулюванням. Наприклад, у Німеччині запроваджено систему «Verbundprojekte», яка передбачає створення спільних проєктів державних і громадських інституцій у сферах освіти, соціального захисту та міграційної політики [50]. У Польщі діє Національний інститут свободи, що адмініструє спеціальні фонди підтримки громадських ініціатив. У Скандинавських країнах НУО мають гарантований доступ до процесу формування державних політик через консультативні ради та робочі групи [52]. Європейська практика демонструє, що визнання правосуб'єктності НУО та усунення адміністративних бар'єрів є лише першою сходинкою. Наступними кроками стають створення сприятливого фінансового середовища, формування довгострокових партнерств і залучення громадянського суспільства до вироблення політичних рішень.

Серед положень Європейської конвенції про визнання правосуб'єктності міжнародних неурядових організацій особливе значення для української правової практики мають такі аспекти:

– спрощення процедур взаємного визнання – організація, зареєстрована в одній із держав-учасниць, може діяти на території інших країн без повторної реєстрації та додаткових бюрократичних процедур;

– уніфікація правових стандартів – встановлення єдиних вимог до правового статусу НУО дозволяє уникнути дискримінаційних практик та створює рівні умови для функціонування організацій у різних юрисдикціях;

– розширення простору міжнародної співпраці – визнання правосуб'єктності сприяє створенню глобальних і регіональних мереж НУО, що підвищує їхню здатність спільно реагувати на виклики світового масштабу.

Закріплений юридичний статус відкриває для НУО доступ до фінансування, грантових програм і тендерів, які організуються інституціями ЄС чи міжнародними організаціями (наприклад, Програмою розвитку ООН або Європейською комісією) [9, с. 86]. Це особливо важливо для організацій, що працюють у сферах захисту довкілля, прав людини чи гуманітарної допомоги. Крім того, Конвенція гарантує можливість відстоювати права в судових органах інших держав-членів, що посилює правовий захист НУО у випадку конфліктів із місцевими органами влади чи партнерами.

Завдяки уніфікованим нормам полегшується створення транскордонних альянсів і платформ співпраці. Забезпечується краща координація дій у кризових ситуаціях (реагування на природні катастрофи чи вирішення проблем масової міграції). Прикладом є транскордонна діяльність гуманітарних організацій у період сирійської та української міграційних криз, коли співпраця НУО різних країн дозволила забезпечити більш ефективно надання допомоги [53].

Юридичне визнання також створює передумови для посилення впливу НУО на політико-правові процеси. Так, організації, що спеціалізуються на захисті прав жінок чи протидії дискримінації, отримують змогу координувати діяльність на регіональному рівні та впливати на зміст національних стратегій гендерної рівності.

На практиці дія Конвенції підтверджується прикладами відомих

організацій:

- Міжнародний Комітет Червоного Хреста реалізує гуманітарні операції у більшості країн Європи, не витрачаючи ресурси на дублюючу реєстрацію;
- Зелений Хрест ефективно впроваджує програми у сфері енергетичного переходу та відновлюваних ресурсів, працюючи паралельно в кількох країнах;
- Amnesty International отримує гарантії правового визнання, що дозволяє їй проводити моніторинг прав людини навіть у державах, де її діяльність викликає політичні суперечки.

Наведені приклади свідчать, що уніфікація правового статусу НУО сприяє інтеграції громадянського сектору в міжнародне середовище, формує сприятливі умови для його розвитку та зміцнює солідарність між організаціями різних країн. Для України це відкриває додаткові перспективи залучення міжнародної технічної допомоги та активної участі у глобальних мережах, орієнтованих на захист прав людини, екологічну безпеку та розвиток демократії.

Бачимо, що практичне значення Європейської конвенції про визнання правосуб'єктності міжнародних НУО полягає у створенні сприятливих умов для діяльності організацій громадянського суспільства, спрощенні їхнього функціонування у правовому полі та розширенні можливостей для участі у вирішенні глобальних проблем. Використання положень Конвенції сприяє розвитку демократичних інституцій, зміцненню громадянського суспільства та підвищенню ефективності міжнародної співпраці.

Для України, яка прагне інтегруватися в європейський політичний та правовий простір, ратифікація Конвенції та її імплементація у національне законодавство можуть стати важливим кроком до формування умов для активної участі НУО у міжнародних процесах та залучення їх до реалізації національних і транскордонних проєктів [49].

Досвід країн ЄС демонструє різноманітні механізми інтеграції НУО у публічне управління. Швеція має довгу традицію тісної співпраці держави та громадянського суспільства. Держава надає фінансову підтримку НУО, які

надають соціальні послуги, що забезпечує високу якість та доступність таких послуг для населення. Крім того, шведська модель передбачає регулярні консультації між органами влади та представниками громадських організацій щодо соціальної політики та стратегій розвитку [47]. В Німеччині діє розвинена система соціального партнерства, де НУО активно залучені до процесу прийняття рішень на місцевому, регіональному та національному рівнях. Законодавство передбачає механізми консультацій і формальні процедури співпраці, що дозволяє враховувати інтереси різних суспільних груп і зміцнює легітимність державних рішень [48]. У Франції НУО відіграють ключову роль у сфері соціальних послуг та захисту прав людини. Держава підтримує їхню діяльність через гранти та субсидії, а також залучає до розробки та реалізації державних програм [11, с. 72]. Такий підхід дозволяє створювати стабільне партнерство між державою та громадянським сектором, де НУО виступають не лише виконавцями програм, але й активними учасниками процесу формування політик.

Отже, міжнародна практика показує, що ефективна співпраця держави та НУО базується на поєднанні правових гарантій, фінансової підтримки та механізмів консультацій. Створюються умови для стійкого розвитку громадянського суспільства та забезпечується більш адресне вирішення соціальних проблем.

Для України вже існують певні механізми взаємодії, наприклад, громадські ради при органах влади, участь НУО у розробці нормативно-правових актів та пілотні консультаційні платформи. Проте національна практика потребує подальшого вдосконалення законодавчої бази, зокрема:

- запровадження чітких процедур визнання міжнародних НУО та забезпечення їхньої участі у прийнятті рішень;
- створення системи грантової та експертної підтримки НУО для участі у державних програмах;
- впровадження механізмів регулярних консультацій між державними органами та громадськими організаціями на всіх рівнях управління.

Адаптація передового світового досвіду дозволить Україні підвищити ефективність взаємодії держави та громадянського суспільства, зміцнити демократичні інститути та інтегрувати національні НУО у міжнародні мережі співпраці. Що, в свою чергу, сприятиме більш прозорому управлінню ресурсами, підвищенню довіри громадян до влади та активнішій участі суспільства у формуванні державної політики.

Узагальнюючи європейський досвід, можна виділити низку ключових напрямів, які можуть бути ефективно адаптовані до національної практики України, зокрема у контексті війни (рис. 2.1).

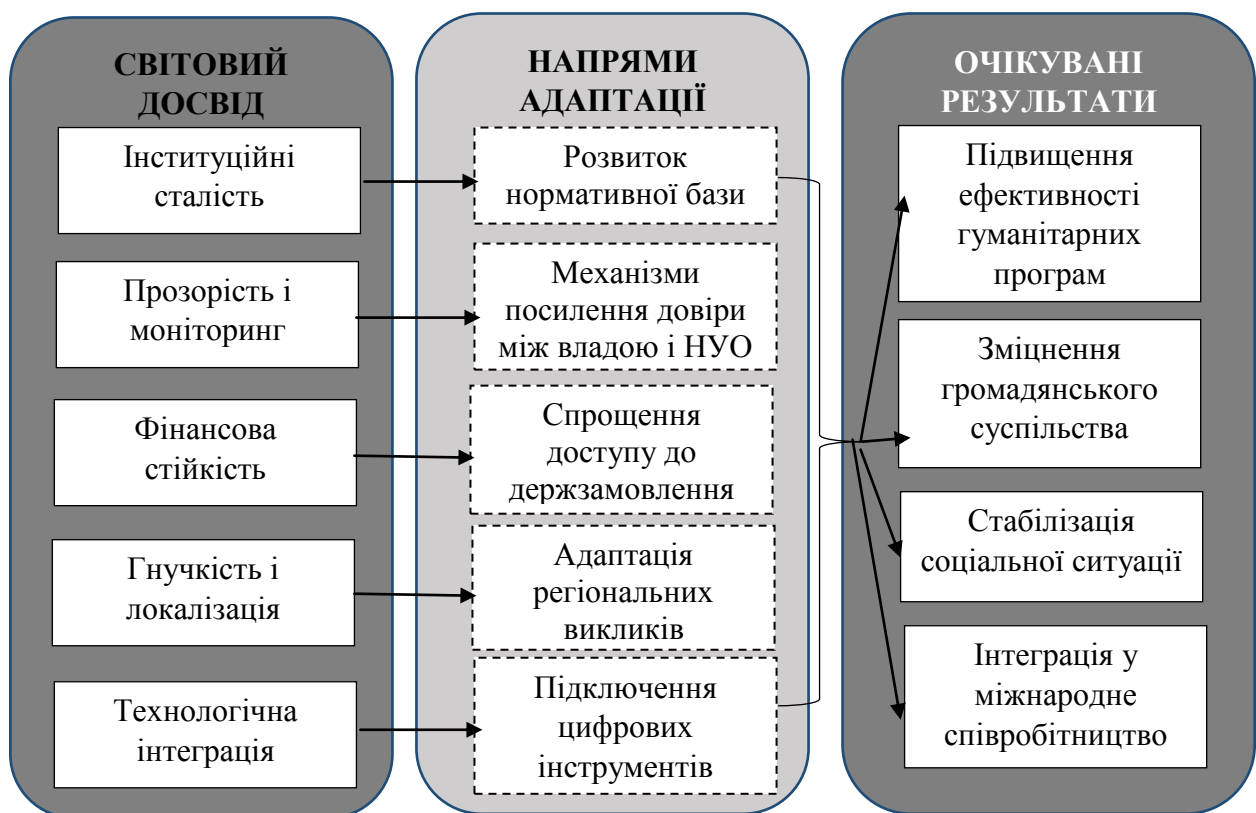


Рис. 2.1. Напрями адаптації світового досвіду участі НУО в прийнятті публічно-управлінських рішень в Україні

Для України адаптація європейського досвіду потребує комплексного підходу, що включає:

1. Розвиток нормативно-правової бази, яка забезпечить юридичну визначеність взаємодії держави та НУО.
2. Посилення довіри між урядом і громадянським суспільством, зокрема

через прозорі механізми участі та звітності.

3. Врахування регіональних особливостей, що дозволяє гнучко реагувати на локальні гуманітарні виклики.

Перш за все, зарубіжні моделі демонструють важливість інституційної сталості, що досягається через формалізовані механізми взаємодії. Серед них – офіційні угоди про партнерство, координаційні платформи та міжсекторальні робочі групи, які дозволяють організувати діяльність НУО та державних органів на основі прозорих правил і процедур, що підвищує ефективність реалізації гуманітарних програм і гарантує злагодженість дій різних учасників [48].

Другим ключовим елементом є прозорість процесів. У країнах ЄС широко застосовуються системи моніторингу, аудиту та оцінки ефективності програм, що дозволяє забезпечити справедливий розподіл ресурсів і підвищує довіру між державою, громадянським суспільством та міжнародними партнерами, що посилює соціальну згуртованість в умовах гуманітарних криз [50].

Фінансова стійкість європейських моделей забезпечується комбінацією грантового фінансування, державних субсидій і залучення приватного капіталу. Завдяки такій структурі підтримки гуманітарні ініціативи залишаються стабільними навіть у періоди пікових потреб. Крім того, успішні моделі передбачають гнучкість і локалізацію, що дозволяє враховувати специфіку місцевих громад, оперативно реагувати на кризові ситуації та адаптувати програми до конкретних умов [11]. Не менш важливою є інтеграція технологій. У розвинених країнах використовуються цифрові платформи для координації дій, збору та аналізу даних, оцінки ефективності програм. За таких умов значно прискорюються процеси, зменшуються бюрократичні бар'єри та покращується взаємодія між органами влади, НУО та міжнародними партнерами. Наприклад, у Німеччині та Швеції застосовуються онлайн-системи для моніторингу гуманітарних проєктів і обліку ресурсів, що дозволяє перенаправляти допомогу у найбільш постраждалих регіони [13]. Реалізація таких механізмів підвищить

здатність ефективно долати гуманітарні кризи, забезпечить координацію міжнародної допомоги та сприятиме соціальній стабілізації на національному рівні. При цьому інтеграція цифрових технологій, поєднана з фінансовою стійкістю та прозорістю процесів, створює передумови для сталого розвитку громадянського суспільства та підвищення ефективності міжнародної співпраці.

Висновки до розділу 2

1. БФ «Рішучі серця» як приклад НУО в Україні активно бере участь у процесах публічного управління, сприяючи прийняттю обґрунтованих та ефективних рішень, як загалом, так і у сфері підтримки вразливих верств населення. Його діяльність демонструє важливість співпраці між органами влади, НУО та громадськістю для досягнення сталого місцевого розвитку та підтримки вразливих верств населення. У цілому, приклад фонду підтверджує важливість активної участі НУО у публічно-управлінських процесах та демонструє потенціал таких організацій у формуванні сталого соціального середовища, особливо в умовах кризових ситуацій.

2. Ефективна участь неурядового сектору в публічно-управлінських процесах в Україні стикається із комплексом бар'єрів, серед яких ключовими залишаються правові прогалини, слабка інституційна спроможність та наслідки війни. Попри це, НУО продемонстрували високу адаптивність, взявши на себе критичні функції в умовах надзвичайної ситуації.

3. Загалом, проблеми та бар'єри ефективної участі неурядового сектору в публічно-управлінських процесах в Україні мають багаторівневий характер: від законодавчих прогалин і слабкої інституційної спроможності до воєнних викликів, що радикально змінили умови роботи НУО. Вибіркова співпраця влади з «зручними» організаціями, цифрова нерівність та суспільна втома ще більше ускладнюють їхню адвокаційну та контролюючу функцію. Попри це, громадянське суспільство демонструє високу здатність до адаптації, взявши на себе функції кризового реагування, підтримки населення і навіть розробки

пропозицій для відновлення країни. Тому подолання бар'єрів та створення умов для сталого партнерства між державою і НУО є ключовою передумовою підвищення ефективності публічного управління та відбудови України на демократичних засадах.

4. Європейська конвенція ETS №124 заклала фундамент для правового забезпечення діяльності міжнародних НУО, уніфікувавши правила їхньої легалізації на континенті. Для України важливо врахувати як переваги, так і обмеження цього документа, адаптувавши відповідні норми до національного законодавства. Це дозволить не лише зменшити правові бар'єри, а й інтегрувати українські НУО у загальноєвропейський громадянський простір. Міжнародний досвід доводить, що ефективна співпраця держави та громадського сектору є запорукою демократичного розвитку, соціальної згуртованості та підвищення довіри до інститутів влади.

5. Урахування європейських підходів до регулювання діяльності НУО має супроводжуватися глибшим реформуванням механізмів державної підтримки громадського сектору. Йдеться не лише про спрощення процедур реєстрації чи звітності, а й про розробку інструментів довгострокового фінансування, інституційного розвитку та підвищення стандартів управління. Запровадження таких механізмів дозволить зміцнити професійність НУО, забезпечити сталість їхньої діяльності та сприятиме формуванню зрілої системи громадянської участі.

6. У довгостроковій перспективі інтеграція українських НУО у європейські та глобальні мережі громадянського суспільства сприятиме підвищенню стандартів їхньої діяльності, доступу до нових джерел фінансування, а також обміну кращими практиками. Така взаємодія забезпечить не лише інституційну підтримку українських організацій, а й посилить міжнародну адвокацію України, що важливо в умовах продовження війни та боротьби за політичну й економічну стійкість.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗШИРЕННЯ УЧАСТІ НЕУРЯДОВОГО СЕКТОРУ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Інструменти розширення державно-громадського партнерства та консультативних механізмів участі неурядових організацій

У сучасних умовах війни, трансформації системи публічного управління та зміцнення демократичної стійкості України особливої ваги набуває питання інституційного розширення державно-громадського партнерства як базового чинника демократизації процесів прийняття рішень і підвищення їх легітимності. Наявні механізми участі неурядового сектору, попри суттєвий прогрес останніх років, залишаються фрагментарними та часто носять консультативний характер без реального впливу на стратегічні напрями розвитку чи нормативно-правове забезпечення. У цьому контексті необхідним є запровадження новаційних інструментів розширення участі громадських організацій, аналітичних центрів та об'єднань громадян відповідно до типології публічно-управлінських рішень, що дозволить інтегрувати громадянське суспільство в усі стадії вироблення, ухвалення та реалізації політики.

Спираючись на класифікацію публічно-управлінських рішень за критеріями, наведеними в табл. 1.1 підрозділу 1.1 запропонуємо інноваційні інструменти для розширення участі неурядового сектору в прийнятті рішень того чи іншого типу (табл. 3.1).

Узагальнення пропонованих нами інноваційних інструментів розширення державно-громадського партнерства та консультативних механізмів участі НУО у процесі прийняття публічно-управлінських рішень за їхніми типами наведемо в табл. 3.1 з подальшою характеристикою змісту.

Таблиця 3.1

Інноваційні інструменти участі неурядового сектору у формуванні та реалізації публічно-управлінських рішень

Критерій класифікації рішень	Інноваційні інструменти участі неурядового сектору
За суб'єктами прийняття	– парламентські платформи співучасті; – цифрові консультативні панелі при міністерствах; – міжвідомчі громадські коаліції
За цілями та тривалістю дії	– партисипативні стратегічні форуми; – громадські «контрольні точки» реалізації стратегій; – швидкі консультативні групи реагування
За нормативною природою	– громадські нормативні лабораторії; – механізми громадського «співтворення» політик
За юридичною силою	– громадські конституційні конвенти; – механізм публічної експертизи
За змістом і спрямованістю	– платформи громадського порядку денного; – громадські соціальні аудитори; – інклюзивні дорадчі ради при агенціях розвитку
За обов'язковістю виконання	– громадський «вето-коментар»; – громадські дорожні карти
За формами правових актів	– інструмент «громадської редакції»; – громадські попередні оцінки впливу
За ступенем публічності	– механізм «примусового розсекречення»; – громадські наглядові кабінети безпеки

Прим.: розроблено автором

Ті види публічно-управлінських рішень, які відносяться до групи класифікації за суб'єктами прийняття рішень для розширення участі НУО у їх прийнятті різними суб'єктами публічної влади потребують створення багаторівневої системи партисипативних рад. Насамперед звертаємо увагу на створення парламентських платформ співучасті, що діятимуть при профільних комітетах Верховної Ради України та матимуть право ініціювати слухання, вносити пропозиції до законопроектів і отримувати зворотний зв'язок щодо їх врахування. Це дозволить підвищити якість законодавчих ініціатив і забезпечити узгодженість із потребами громадянського суспільства. Цифрові консультативні панелі при міністерствах – інструмент постійного онлайн-діалогу, що включає обговорення проектів нормативних актів, оцінку їх впливу

та надання експертних висновків НУО. Міжвідомчі громадські коаліції доцільно запровадити для розроблення комплексних рішень у сферах, що вимагають синергії (наприклад, відновлення територій, екологічна політика, інтеграція ВПО), що формуватимуть спільні рекомендації для Кабінету Міністрів.

Для типів рішень за цілями та тривалістю дії на стратегічному рівні важливо забезпечити сталість громадської участі через партисипативні стратегічні форуми – постійно діючі майданчики для розроблення національних стратегій і довгострокових політик із залученням громадських експертів, бізнесу та науковців. Іншим інноваційним інструментом можуть бути громадські «контрольні точки» реалізації стратегій, що передбачають створення механізму моніторингу виконання державних стратегічних документів громадськими інституціями з правом публічного звіту. Для тактичних і оперативних рішень – швидкі консультативні групи реагування, які можуть створюватися при органах місцевого самоврядування або виконавчих органах для підготовки рішень у кризових ситуаціях (наприклад, гуманітарне забезпечення, розміщення внутрішньо переміщених осіб).

Для підвищення ефективності нормативних і ненормативних рішень доцільно створити громадські нормативні лабораторії як мультисекторні групи, які моделюють варіанти законодавчих чи підзаконних актів, оцінюють їх соціальні та економічні наслідки та пропонують оптимальні формулювання. У контексті швидкої цифровізації пропонуємо впровадження так званих механізмів громадського «співтворення» політик у форматі цифрових платформ, на яких НУО можуть редагувати проєкти стратегічних документів, додавати альтернативні положення або коментувати ключові пункти до їх офіційного ухвалення.

Для рішень різного рівня юридичної сили важливим стає інституційне закріплення участі, зокрема у сфері підготовки конституційних або законодавчих рішень пропонуємо створення громадських конституційних конвентів, що формуються за участі представників НУО, академічних

інституцій та міжнародних партнерів і здійснюють експертизу ключових реформаторських ініціатив; для підзаконних актів – механізм публічної експертизи, який надає громадським організаціям офіційне право на подання обов'язкових для розгляду висновків до проєктів урядових постанов чи наказів.

Розширення громадської участі залежно від змісту рішень передбачає:

- для політичних рішень – створення платформ громадського порядку денного, що формують колективні пропозиції до політичних програм і урядових пріоритетів;

- для соціальних рішень – громадські соціальні аудитори, які здійснюють оцінку ефективності державних програм підтримки населення;

- для економічних рішень – інклюзивні дорадчі ради при агенціях розвитку, що узгоджують інвестиційні пріоритети та розробляють критерії прозорості фінансування.

З метою підвищення ваги участі неурядового сектору в обов'язкових рішеннях пропонується громадський «вето-коментар», тобто механізм, який зобов'язує орган влади надати офіційне обґрунтування неврахування пропозицій НУО при ухваленні обов'язкових актів. У сфері рекомендаційних рішень – це можуть бути громадські дорожні карти, які стають основою для підготовки урядових планів дій і підлягають обов'язковому розгляду.

Для різних форм актів доцільним є:

- інструмент «громадської редакції» – для законопроєктів, стратегій і положень, що дозволяє в онлайн-режимі подавати колективні редакційні правки;

- громадські попередні оцінки впливу – для проєктів програм і договорів, що забезпечують їх відповідність принципам сталого розвитку, гендерної рівності та прав людини.

Для підвищення відкритості рішень, на нашу думку, доцільно застосовувати такі нестандартні для національної практики механізми та інструменти, як механізм «примусового розсекречення», що являє собою

процедуру, за якою коаліція НУО може ініціювати перегляд рівня публічності певного рішення або документа, якщо воно має значний суспільний інтерес. Також цікавим для України є створення громадських наглядових кабінетів безпеки, що діють у форматі закритих брифінгів і дозволяють представникам громадського сектору брати участь у контролі за рішеннями службового користування, не порушуючи державної таємниці.

Вважаємо, що запропонована система механізмів та інструментів дозволяє перейти від фрагментарної участі неурядового сектору до структурованої багаторівневої моделі співтворення публічної політики, яка інтегрує громадянське суспільство в усі фази політичного циклу (стратегічне планування, імплементація, моніторингу тощо). В умовах війни та післявоєнного відновлення така модель є не лише демократичною вимогою, а й стратегічною необхідністю для підвищення якості управлінських рішень, їх легітимності та суспільної підтримки [12].

Ключовим ефектом впровадження такої моделі є підвищення прозорості та підзвітності влади, зміцнення суспільної довіри до державних інституцій, а також формування інституційної спроможності громадського сектору як співвиробника публічної політики. Це, у свою чергу, створює сприятливі умови для інноваційних підходів до вирішення складних кризових завдань, зокрема у сферах безпеки, соціального захисту, економічного відновлення та регіонального розвитку. Особливо важливим у цьому контексті є поступовий перехід до горизонтальної взаємодії «держава – громадянське суспільство – бізнес – наука», що відповідає сучасним підходам до належного врядування.

Подальший розвиток цих механізмів неможливий без інтеграції цифрових технологій і відкритих даних, які стають ключовим інструментом підвищення прозорості управлінських процесів, розширення доступу громадськості до інформації та формування доказової політики. Саме цифровізація відкриває нові можливості для аналітики, громадського контролю та координації взаємодії між владою й неурядовим сектором.

3.2. Роль цифрових технологій та відкритих даних у забезпеченні прозорості і залученості неурядових організацій в механізми публічного управління

У сучасних умовах, коли демократичні процеси та участь громадянського суспільства стають ключовими факторами сталого розвитку держави, цифрові технології та відкриті дані перетворюються на стратегічний інструмент трансформації публічного управління. Вони не лише підвищують рівень прозорості державної політики, але й формують нову якість взаємодії між владою та неурядовим сектором, дозволяючи перейти від декларативної участі до справжнього партнерства у процесах прийняття рішень.

Цифровізація публічного управління забезпечує можливість системного доступу громадських організацій до інформації про діяльність органів влади, бюджетні процеси, хід реалізації політик, державні закупівлі, проекти реконструкції та соціально-економічного розвитку. Відкриті дані, своєю чергою, створюють основу для аналітичної діяльності НУО, громадського моніторингу, незалежної оцінки ефективності політик і виявлення корупційних ризиків. Застосування цифрових інструментів сприяє також формуванню культури підзвітності державних інституцій, оскільки дані, оприлюднені у форматі «open data», роблять процеси ухвалення рішень прозорими, а їхні наслідки – підконтрольними громадськості.

Під час війни та післявоєнного відновлення значення цифрових технологій зростає в геометричній прогресії. В умовах обмежених ресурсів, підвищених ризиків зловживань та необхідності швидкого реагування саме цифрові рішення дозволяють створити гнучкі, прозорі й адаптивні механізми залучення НУО. Наприклад, онлайн-платформи для спільного стратегічного планування чи консультацій дозволяють інтегрувати громадський досвід у процес формування політик навіть за умов евакуації, воєнного стану чи обмеженої фізичної присутності.

Ключовими шляхами реалізації механізмів цифрової участі та прозорості є насамперед розбудова інтегрованих платформ співпраці «держава – громадянське суспільство». Мова йде про створення єдиного цифрового середовища, яке поєднуватиме бази відкритих даних, електронні консультаційні інструменти, модулі подання пропозицій до проєктів нормативних актів, онлайн-платформи для обговорення стратегій розвитку. Такий підхід дозволить НУО брати участь на всіх етапах політичного циклу – від формулювання проблеми до моніторингу результатів.

Далі на базі цих цифрових платформ відбуватиметься впровадження цифрових, вище згаданих, інструментів співтворення політик, тобто віртуальних просторів, де органи влади, експерти та представники НУО спільно розробляють проєкти рішень. Результатом є не лише підвищення якості політик, а й посилення легітимності ухвалених рішень.

Використання відкритих даних для оцінки політичних альтернатив, прогнозування наслідків рішень та створення індикаторів ефективності забезпечить науково обґрунтовану участь НУО. Тому тут звертаємо увагу на важливість розширення практики «Data-driven policy», що сприятиме переходу від емоційно-заявного активізму до професійного аналітичного впливу на політику.

Масштабування потребують цифрові інструменти підзвітності та громадського моніторингу. Поряд із наведеними в підрозділі 3.1 це також можуть бути такі інструменти, як інтерактивні карти витрат, дашборди моніторингу державних програм, електронні «скриньки сигналів» про зловживання або відхилення від цілей. Такі інструменти роблять процес управління відкритим і контрольованим, а роль НУО – системною та конструктивною.

Іншим напрямом є створення спеціалізованих онлайн-майданчиків для підготовки адвокаційних кампаній, розробки колективних пропозицій, організації експертних консультацій та коаліційних ініціатив. Вони можуть діяти на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Попри широкий спектр цифрових інструментів, які можуть бути впроваджені в національну практику (вище наведений перелік не є вичерпним) їх ефективна реалізація вимагає єдиного підходу. Для того щоб цифрова взаємодія між державою та громадянським суспільством стала не фрагментарною, а системною, пропонується модель цифрового хабу громадсько-державного партнерства у сфері відкритих даних. Йдеться про інтегровану екосистему, яка поєднує всі інструменти електронної участі, аналітики та моніторингу у єдиній цифровій платформі, серед яких три ключові компоненти:

1. Відкриті дані та аналітику – централізований портал, який надає структуровані набори даних щодо публічно-управлінських рішень, бюджетів, екологічних проєктів, соціальних програм тощо, з можливістю аналітичної візуалізації.

2. Механізми участі та консультацій – вбудовані модулі для електронних консультацій, збору пропозицій, голосування за політичні альтернативи та спільного редагування проєктів документів.

3. Інструменти моніторингу та підзвітності – автоматизовані системи громадського контролю за виконанням політик, індикатори прозорості та модулі зворотного зв'язку для оцінки діяльності органів влади.

До ключових характеристик моделі відносимо такі:

- безперервність участі – НУО залучаються не лише на етапі консультацій, а протягом усього політичного циклу;
- аналітична спроможність – завдяки інтегрованим інструментам аналізу даних НУО отримують підстави для аргументованої участі;
- партнерська взаємодія – модель ґрунтується на принципах співуправління та спільної відповідальності;
- адаптивність – передбачає використання в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема під час війни або післявоєнного відновлення;

– мультирівневість – можливість інтеграції на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Запровадження цифрового хабу громадсько-державного партнерства потребує системного підходу з боку органів влади та активної участі неурядового сектору (рис. 3.1).

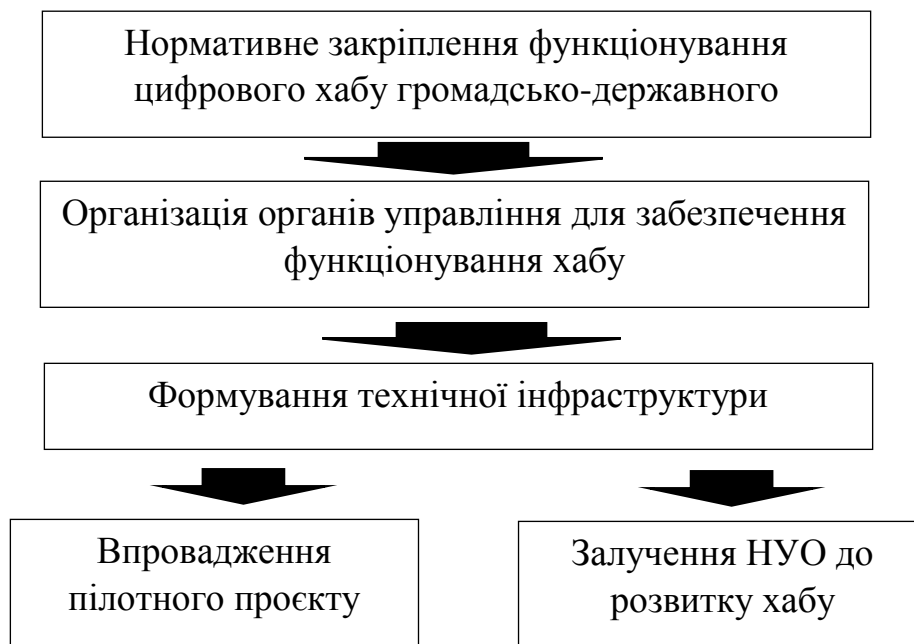


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження цифрового хабу громадсько-державного партнерства

Передусім необхідно забезпечити нормативне підґрунтя для його функціонування, зокрема ухвалення відповідних урядових рішень чи концепцій, що закріплюють цілі, завдання та механізми діяльності хабу. Важливо також створити спеціальний координаційний орган при Кабінеті Міністрів України або профільних міністерствах, який здійснюватиме загальне управління процесом. Одночасно слід сформувати технічну інфраструктуру на основі хмарних серверів із можливістю інтеграції до наявних цифрових платформ держави («Дія», Prozorro, портали відкритих даних), що дозволить уніфікувати масиви інформації та забезпечити їх сумісність.

Не менш важливою складовою є участь НУО, які виступають не тільки користувачами, а й співавторами інструментів хабу. Зокрема, вони можуть

брати участь у розробці інтерфейсів та консультаційних модулів, здійснювати громадський моніторинг та надавати незалежні оцінки ефективності його роботи. Завдяки адвокаційним можливостям громадянське суспільство здатне використовувати хаб для координації колективних ініціатив та посилення впливу на формування публічної політики. Додатково НУО можуть стати провідниками знань, організовуючи тренінги й роз'яснювальні заходи для місцевих громад щодо користування інструментами цифрової взаємодії.

Особливу увагу слід приділити питанням адаптації моделі до умов війни та післявоєнного відновлення. Доцільно почати із пілотного запуску у кількох регіонах, де існує найбільша потреба у прозорості та підзвітності відбудовчих процесів. Архітектура хабу має бути модульною, що дозволить розпочати роботу з базових сервісів, а згодом поступово розширювати їх функціонал. Крім того, важливо інтегрувати інструменти кризової комунікації, які дадуть змогу швидко збирати зворотний зв'язок у надзвичайних ситуаціях, наприклад, у питаннях розподілу гуманітарної допомоги чи фіксації пошкодженої інфраструктури.

Отже, механізм запуску пропонованого хабу в умовах війни та відновлення передбачає такі основні аспекти:

- пілотні регіони – хаб може бути апробований у кількох областях, де найбільша потреба у прозорості відбудови (Дніпропетровська, Київська, Харківська, Одеська);
- гнучка архітектура – розробка модульної структури (спочатку базовий портал відкритих даних і консультацій, згодом – моніторингові інструменти);
- кризова адаптація – інтеграція функцій для швидкого збору зворотного зв'язку у надзвичайних умовах (звіти громадян про зловживання при розподілі гуманітарної допомоги, онлайн-карти пошкоджень).

В умовах обмеженого фінансування державного бюджету ключовим завданням є пошук ресурсів для створення та підтримки хабу. Доцільною є комбінована модель фінансування, де базові витрати може покривати держава через профільні міністерства, тоді як міжнародні донори (ЄС, USAID, UNDP,

Світовий банк, OECD) можуть надавати гранти на цифровізацію управління та забезпечення прозорості відбудови. Важливим джерелом є партнерство з ІТ-бізнесом, яке може забезпечити технологічні рішення у форматі державно-приватного партнерства. Додатково можлива реалізація краудфандингових ініціатив або створення спеціального фонду для підтримки цифрових рішень у сфері громадського контролю.

У результаті впровадження цифрового хабу можна очікувати на низку важливих ефектів:

- підвищення рівня довіри громадян до органів влади;
- зменшення ризиків корупції при використанні коштів на відбудову;
- створення постійної інфраструктури співпраці між державою та громадянським суспільством;
- підвищення професійного рівня участі НУО у формуванні політики (перехід від декларативного активізму до аналітичної участі).

Зазначений цифровий хаб може стати не лише технологічним інструментом, а й інституційною платформою, що забезпечить якісно новий рівень співпраці у сфері публічного управління.

Впровадження цифрового хабу громадсько-державного партнерства, заснованого на принципах відкритих даних, прозорості та інтегрованої участі, створює якісно нову модель взаємодії між владою та неурядовим сектором. Водночас навіть найсучасніші технологічні рішення залишатимуться обмеженими у своїй ефективності без належного нормативно-правового підґрунтя. Для того щоб цифрові інструменти справді забезпечували сталу й інституціалізовану участь НУО у процесах публічного управління, необхідно удосконалити законодавче. Саме нормативні зміни мають стати наступним кроком, що дозволить поєднати інноваційні інструменти з інституційною сталістю та гарантувати перехід від ситуативної співпраці до системного партнерства держави та громадянського суспільства.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення участі неурядового сектору у формуванні та реалізації публічно-управлінських рішень

Правове поле участі НУО в Україні поступово набуває зрілості, однак його ефективність значною мірою залежить від практичної реалізації норм і створення сприятливого середовища для реальної, а не формальної участі. Удосконалення законодавства та впровадження інституційних інновацій можуть перетворити НУО з консультативного елемента на справжнього партнера держави у процесі вироблення та реалізації публічної політики.

Правова база в Україні вже є достатньо розвиненою. Передбачені й конституційні гарантії та спеціалізовані правила (публічні консультації, громадські ради, доступ до інформації). Разом з тим вона має формальний характер у певних місцях: механізми часто не перетворюються на реальний вплив.

Відсутність єдиного, інтегрованого механізму участі для НУО створює бар'єри для системного впливу і ускладнює оцінку ефективності участі. Є багато точкових процедур, як петиції, звернення, громадські ради, консультації, доступ до інформації. При цьому нові норми (публічні консультації, закон про лобіювання) створюють унікальне вікно можливостей для підвищення прозорості й відповідальності, однак їхня дієвість залежатиме від імплементації (технічних рішень, санкцій, моніторингу). І ключовою проблемою залишається імplementована слабкість, тобто потрібні не лише норми, а й інститути (реєстри, платформи, бюджетні інструменти, підготовка персоналу), які перетворюють участь НУО із декларативної в дієву.

Враховуючи результати наших досліджень та з метою розв'язання узагальнених ключових проблем нами сформульовано пакет пропозицій законодавчих змін, який дезагредовано на юридичні зміни, інституційні кроки та технічні або процедурні рішення.

Конкретизуємо наші пропозиції в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції змін до законів для розширення участі НУО у публічному управлінні

Закон / Стаття	Поточна редакція / обмеження	Пропоновані зміни / доповнення
Закон «Про публічні консультації», Ст. 5	Фіксовані строки подання пропозицій, що обмежують активність дрібних або новостворених НУО	Запровадити розширені строки подання та консультаційну підтримку для НУО
Закон «Про публічні консультації», Ст. 8	Всі пропозиції розглядаються однаково, без врахування рівня експертності	Впровадити систему оцінки внесків НУО за експертизою для пріоритетного розгляду
Закон «Про публічні консультації», Ст. 12	Немає обов'язкової детальної звітності про врахування пропозицій	Впровадити обов'язковий публічний звіт органу влади про врахування або відхилення пропозицій НУО
Закон «Про публічні консультації», Розділ VI	Обмежене використання цифрових платформ для участі	Створити централізовану онлайн-платформу для подання та обговорення пропозицій, включно з віддаленими слуханнями
Закон «Про громадські об'єднання», Ст. 6	НУО можуть брати участь у робочих групах, але без гарантованого представництва	Забезпечити обов'язкове включення НУО у робочі групи та експертні ради органів влади
Закон «Про громадські об'єднання», Ст. 7	Відсутні стимули для активної участі НУО	Запровадити грантову та консультаційну підтримку для активних та компетентних НУО
Закон «Про громадські об'єднання», Ст. 9	Формальна участь у місцевих процесах без впливу на рішення	Дозволити делегування представників НУО до місцевих консультаційних органів з реальним правом участі у прийнятті рішень

Прим.: розроблено автором

Закон «Про публічні консультації» створив формалізовану систему залучення громадськості до процесу ухвалення нормативно-правових актів на національному рівні. Незважаючи на це, чинна редакція закону має певні обмеження щодо реальної участі неурядових організацій. Зокрема, стандартизовані строки та формати проведення консультацій іноді ускладнюють участь малих НУО, які не мають достатніх ресурсів для підготовки аналітичних матеріалів у визначений термін. Виходячи з цього,

доцільно запровадити можливість розширеного строку для консультацій стратегічних або складних нормативно-правових актів, а також передбачити опціональну підтримку НУО у підготовці матеріалів через державні або грантові програми. Крім того, закон не розрізняє внески, що надходять від організацій із спеціалізованою експертизою, та від звичайних громадян, що створює обмеження для врахування експертних пропозицій. Для подолання цього недоліку доцільно впровадити систему оцінки експертного внеску НУО, яка дозволить їхні пропозиції розглядати першочергово. Ще одним важливим аспектом є обмежена прозорість розгляду пропозицій: наразі відсутня обов'язкова детальна звітність про те, які пропозиції були враховані або відхилені. У зв'язку з цим пропонується запровадити обов'язковий публічний звіт органу влади про розгляд кожної пропозиції НУО із зазначенням причин її прийняття або відхилення. Нарешті, враховуючи потребу участі у віддалених консультаціях, доцільно розширити цифрові механізми подання та обговорення пропозицій шляхом створення єдиної національної онлайн-платформи, де НУО зможуть подавати матеріали, отримувати зворотний зв'язок та брати участь у віртуальних слуханнях.

Закон «Про громадські об'єднання» визначає правовий статус НУО, їхні права та обов'язки, але у контексті участі у публічному управлінні теж існують вузькі місця. Закон закріплює загальні права на участь у консультаціях, проте не деталізує механізми включення НУО до робочих груп органів влади, що обмежує їхній вплив на підготовку нормативно-правових актів. Для усунення цього недоліку доцільно встановити обов'язкове включення представників НУО до робочих груп та експертних рад, особливо щодо нормативних актів, що стосуються їхньої спеціалізації. Крім того, закон не передбачає жодних стимулів для активної участі НУО у виробленні політик. У цьому контексті пропонується запровадити пільгові механізми фінансової та аналітичної підтримки для активних НУО, що демонструють високий рівень експертності та залученості. Важливим є й аспект взаємодії з органами влади на локальному рівні: хоча закон надає право об'єднанням діяти на місцевому рівні, на практиці

участь у виробленні рішень часто носить формальний характер. Тому слід внести зміни, які дозволяють пряме делегування представників НУО до місцевих консультаційних органів, забезпечуючи реальний вплив на ухвалення рішень.

Для ефективного розширення участі НУО доцільно поєднати зміни до обох законів у єдину стратегію. Це передбачає інтеграцію механізмів публічних консультацій та діяльності НУО на національному та місцевому рівнях через єдину електронну платформу, створення інструментів моніторингу ефективності, які дозволять оцінювати, наскільки пропозиції НУО враховані у політиках, та публічне звітування про результати, а також розширення державної та грантової підтримки для підвищення аналітичного, правового та комунікаційного потенціалу громадських організацій.

Для гармонізації й централізації процедур участі НУО пропонуємо внести в Закон України «Про публічні консультації» норму про єдину онлайн-платформу державних консультацій (з API, відкритими даними, реєстром усіх консультацій та результатів). При цьому необхідно зафіксувати вимогу до всіх центральних та місцевих органів влади публікувати консультаційні документи, звіти та аналіз пропозицій на платформі не пізніше ніж у визначені строки (наприклад, 7 робочих днів після завершення консультації).

З метою посилення обов'язковості звітування органів влади додати статтю про обов'язковий «Звіт про врахування пропозицій» (обґрунтування прийнятих чи неприйнятих рішень) з чітким строком і форматом, що допоможе розвіяти звинувачення у формалізмі.

Спрощення процедур реєстрації й звітності для малих НУО вимагає внесення в чинний Закон «Про громадські об'єднання» елементів прозорості спрощеної моделі (спрощене звітування для організацій з мінімальним доходом та штатом), що підвищить інклюзивність.

Нормативні гарантії під час воєнного/кризового стану важливо прописати в окремому блоці (або в законі «Про публічні консультації») у формі особливих процедур для консультацій в умовах воєнного стану (скорочені строки,

електронні процедури, захист учасників).

Невід'ємною частиною удосконалення законодавчого поля є інституційні заходи. Рекомендуємо створити незалежний міжінституційний орган (або підсумувати повноваження існуючих) для моніторингу якості консультацій з регулярними публічними звітами та індикаторами ефективності. Його функціями можуть бути верифікація звітів, вибіркові аудити консультацій, рекомендації з поліпшення процедур.

Підтримку спроможності НУО важливо здійснювати через програми міні-грантів і навчання (правова, аналітична, комунікаційна підготовка), принаймні за часткове фінансування з державного та донорського боку (чітко регламентоване, прозоре фінансування), щоб зменшити асиметрію ресурсів.

І насамкінець звертаємо увагу на важливі процедурні та технічні інструменти, серед яких впровадження системи індикаторів ефективності участі (КРІ), що повинні публічно аналізуватися та відслідковуватися:

- % проєктів НПА, винесених на консультації відповідно до закону (від усіх суб'єктних проєктів у річному вимірі);
- % рекомендацій від зацікавлених сторін, які були офіційно враховані з поясненням причин (цільовий показник встановлюється для органу влади);
- середній час відповіді на інформаційний запит.

Також доцільно запровадити обов'язковий е-реєстр контактів між посадовими особами органів влади й зовнішніми групами та лідерами думок (суміщення з реєстром лобістів), щоб відслідковувати ідентичність і мету зустрічей. Це частково реалізовано через Закон «Про лобіювання», але потрібна синхронізація з платформою консультацій.

З метою захисту від формалізму і корупційних ризиків необхідно:

- юридична норма про обов'язкове оприлюднення аналізу внесків, щоб уникати відвернення пропозицій без обґрунтування;
- механізм оскарження процедури консультацій, доступний і оперативний (наприклад, через уповноваженого з прав людини або судову

процедуру прискороного розгляду), що утримає владу від формального ігнорування суспільних позицій.

Короткий план імплементації пропонованих змін розрахований на перші 12 місяців, у тому числі:

- 0–3 місяці – ухвалення нормативного акта про запуск єдиної платформи консультацій, технічне завдання та одночасно дорожня карта гармонізації законодавства;

- 3–6 місяці – запуск пілотних проєктів цифрових хабів громадсько-державного партнерства у сфері відкритих даних, запуск міні-грантів для НУО та розробка КРІ;

- 6–12 місяці – оцінка пілотних проєктів, внесення пропозицій до змін у законодавство (спрощення звітності, звіт про врахування пропозицій) та запуск системи моніторингу.

Українська система участі НУО у публічному управлінні пройшла значний шлях від загальних конституційних гарантій до спеціалізованих процедур і нових законів (публічні консультації, лобіювання). Проте якість участі залежить не стільки від кількості норм, скільки від їхньої імплементації. Реальна трансформація потребує одночасних законодавчих, інституційних, технічних заходів і системного моніторингу результатів.

Посилення участі НУО у публічному управлінні є ключовим фактором формування прозорості, ефективної та підзвітної державної політики в Україні. Досягнення цього можливе лише через комплексне поєднання законодавчих змін, інституційних механізмів, цифрових платформ і системи моніторингу, які забезпечують реальний вплив НУО на ухвалення рішень. Такий підхід дозволяє перетворити формальні гарантії участі на дієвий інструмент громадянського впливу, сприяючи розвитку партнерства між державою та громадським сектором, підвищенню ефективності публічної політики та сталому розвитку системи управління в цілому.

Висновки до розділу 3

1. Розроблення та впровадження інноваційних інструментів участі неурядових організацій у формуванні та реалізації публічно-управлінських рішень є необхідною умовою демократичного оновлення державного управління, підвищення його ефективності та легітимності, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

2. Запропонована система механізмів не лише розширює можливості громадянського суспільства впливати на політичні, економічні та соціальні процеси, але й створює передумови для переходу від формальної консультації до реального співтворення політик. Інституційне закріплення участі НУО у різних видах рішень – від стратегічних і законодавчих до оперативних і підзаконних – забезпечує новий рівень партисипативного врядування, де громадські ініціативи стають не лише джерелом суспільних ідей, а й партнерським ресурсом для держави.

3. Цифрові технології та відкриті дані перетворюють класичну модель участі неурядового сектору з консультативної на партнерську, зміщуючи акцент із реактивної взаємодії на проактивне співтворення публічної політики. Запровадження інноваційних механізмів, таких як цифровий хаб громадсько-державного партнерства у сфері відкритих даних, не лише підвищить прозорість та підзвітність влади, а й створить нову якість демократичного врядування, засновану на знаннях, довірі та колективній відповідальності за розвиток держави.

4. Для реального посилення участі НУО у публічному управлінні в Україні необхідний системний підхід, який поєднує законодавчі зміни, інституційні механізми та цифрові інструменти. Лише комплексна імплементація здатна перетворити формальну участь у дієвий вплив громадського сектору на прийняття політичних рішень, забезпечивши прозорість, підзвітність та сталий розвиток системи публічного управління.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що публічно-управлінське рішення є базовим інструментом реалізації державної влади, який поєднує політичні, адміністративні та регулятивні функції з метою цілеспрямованого впливу на суспільні процеси. Його сутність полягає не лише у формальному оформленні владної волі, а й у здатності забезпечити стратегічне управління соціальними трансформаціями та досягнення визначених державою цілей. Процес формування рішень має багаторівневий і системний характер, включаючи виявлення проблеми, аналіз альтернатив, ухвалення, нормативне закріплення, реалізацію та оцінку ефективності. Важливим результатом є визначення класифікаційних ознак рішень, що дозволяє гнучко адаптувати їх до різних управлінських ситуацій. Ефективність залежить від якості інформаційного забезпечення, зворотного зв'язку, професійних якостей управлінців та вибору моделі прийняття рішення. Сучасні умови вимагають активного залучення неурядового сектору, що підвищує легітимність рішень і якість державної політики. В умовах криз і війни зростає значення гнучких моделей управління, швидкої адаптації стратегій та координації дій влади з громадянським суспільством. Публічно-управлінські рішення є не лише формою реалізації владних повноважень, а й механізмом стратегічного розвитку держави та суспільства.

2. Засвідчено, що НУО є ключовими суб'єктами демократичного врядування та невід'ємною складовою системи публічного управління. Вони виступають посередниками між державою та суспільством, забезпечуючи зворотний зв'язок, формуючи громадську думку та впливаючи на ухвалення управлінських рішень. Незважаючи на відсутність єдиного законодавчого визначення, поняття НУО в Україні активно використовується, розвивається під впливом міжнародних практик і охоплює широкий спектр організаційних форм та напрямів діяльності. НУО виконують функції «м'яких регуляторів», здатних без примусу впливати на політичні, соціальні та економічні процеси,

підсилюють демократичні механізми управління, сприяють прозорості влади та розвитку громадянського суспільства. Їхня діяльність має як локальний, так і національний та міжнародний масштаби, охоплюючи правозахисну, гуманітарну, екологічну, освітню та реформаторську сфери. Важливою особливістю НУО є їхня спроможність діяти оперативно там, де державні інституції часто обмежені ресурсами чи бюрократією, що особливо цінно в умовах криз і воєнних викликів. Вони забезпечують соціальні інновації, стимулюють економічну активність, сприяють соціальній згуртованості та виступають каталізаторами реформ. Попри наявні проблеми, як залежність від зовнішнього фінансування, бюрократичні бар'єри чи політичний тиск, НУО довели свою ефективність як стратегічні партнери держави. Їхня участь у процесах формування політики, наданні соціальних послуг і реалізації суспільних проєктів робить їх незамінними інституціями в розбудові демократичної держави та сталого розвитку.

3. Дослідження показало, що в Україні сформовано необхідну правову основу для участі неурядових організацій у публічному управлінні, яка поступово розвивається від конституційних гарантій до спеціальних законів і процедур. Закони «Про громадські об'єднання» та «Про доступ до публічної інформації» посилили юридичні можливості НУО, а прийняття актів «Про публічні консультації» та «Про лобіювання» створило умови для більш системної взаємодії з владою. Разом із тим залишаються проблеми — фрагментарність регулювання, формалізм консультацій, слабка інституційна спроможність НУО та нерівність ресурсів. Для підвищення ефективності участі необхідно вдосконалити процедури взаємодії, забезпечити реальне врахування громадських пропозицій і розширити цифрові інструменти. Отже, законодавча база відповідає європейським стандартам, однак її результативність залежить від практичного впровадження та подальшого вдосконалення механізмів участі.

4. Досвід діяльності БФ «Рішучі серця» демонструє широкий спектр форм участі неурядового сектору у публічно-управлінських процесах (надання гуманітарної допомоги та соціальних послуг до участі в обговоренні політик,

моніторингу державних програм і цифрової комунікації з громадськістю). Фонд ефективно поєднує практичну підтримку вразливих груп з аналітичною, комунікаційною та адвокаційною діяльністю, що підвищує прозорість рішень, легітимність державних програм і адаптивність політик до реальних потреб громади. Основними перевагами діяльності є оперативність реагування, партнерська взаємодія з органами влади та міжнародними структурами, підвищення рівня обізнаності населення та розвиток соціального капіталу. Водночас практика виявила низку проблем, як обмеженість ресурсів, залежність від зовнішнього фінансування, бюрократичні перепони, складності координації та обмежений вплив на остаточні управлінські рішення. Приклад БФ «Рішучі серця» підтверджує, що НУО можуть бути не лише виконавцями соціальних програм, а й активними учасниками формування та моніторингу публічної політики. Однак, для підвищення результативності їх участі необхідне розширення партнерств, інституційне зміцнення та усунення системних бар'єрів співпраці з державними структурами.

5. Ефективна участь неурядових організацій у публічно-управлінських процесах в Україні суттєво обмежується сукупністю законодавчих, інституційних, воєнних і суб'єктивних бар'єрів. Попри формально закріплені механізми громадської участі, нормативна база залишається фрагментарною й недієвою, що зумовлює формалізм консультацій і відсутність впливу НУО на рішення влади. Недостатня комунікаційна культура органів управління, кадрова слабкість і конкуренція між організаціями знижують спроможність сектора до консолідованої участі. Повномасштабна війна радикально змінила пріоритети, змістила діяльність із стратегічної на гуманітарну площину, поглибила фінансову та кадрову кризу. Додаткові бар'єри створюють вибіркова співпраця з «зручними» НУО, цифрова нерівність і суспільна втома, які підривають потенціал адвокаційних ініціатив. У сукупності це зумовлює обмежений вплив громадського сектору на публічну політику та вимагає системних реформ, спрямованих на зміцнення правових механізмів, інституційної спроможності та партнерських форматів взаємодії.

6. Співпраця держави та НУО у країнах ЄС є невід'ємною складовою демократичного врядування, яка базується на поєднанні правових гарантій, інституційної підтримки, фінансових стимулів та інструментів участі. Важливим елементом є «Європейська конвенція про визнання правосуб'єктності міжнародних НУО», яка уніфікує правовий статус організацій, спрощує транскордонну діяльність і забезпечує їм доступ до фінансування, партнерств та участі у прийнятті рішень. Практика провідних європейських країн демонструє багаторівневу інтеграцію НУО у процеси публічного управління. Поширеними є механізми спільних проєктів, фінансова підтримка, створення консультативних рад і регулярні діалоги. Особливу роль відіграють прозорість процедур, системи моніторингу та цифрові платформи, що підвищують підзвітність і довіру між владою, громадянським суспільством і партнерами. Для України міжнародний досвід є стратегічно важливим у контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Імплементація положень Конвенції, удосконалення процедур визнання міжнародних НУО, розвиток грантової підтримки, регулярні консультації, а також впровадження цифрових інструментів дозволять підвищити ефективність участі громадянського сектору, зміцнити демократичні інститути та інтегрувати національні організації у глобальні мережі співпраці.

7. Перехід від фрагментарної участі неурядового сектору до структурованої моделі співтворення політики є ключовою умовою підвищення ефективності публічного управління в Україні. Запропонована система інноваційних інструментів (парламентські платформи співучасті, цифрові консультативні панелі, стратегічні форуми, громадські лабораторії, «вето-коментарів», механізмів примусового розсекречення) дозволяє залучати громадянське суспільство на всіх стадіях політичного циклу. Інституціоналізація таких механізмів сприятиме зростанню прозорості й підзвітності влади, підвищенню легітимності управлінських рішень і зміцненню довіри суспільства до державних інституцій. Це створює передумови для більш інклюзивного та доказового врядування, посилює

потенціал громадського сектору як співвиробника політики та забезпечує сталість реформ у період війни й післявоєнного відновлення. Цифрові технології та відкриті дані, у свою чергу, виступають необхідною умовою ефективного функціонування запропонованої моделі партнерства.

8. Цифрові технології та відкриті дані є стратегічним інструментом модернізації публічного управління та розширення участі неурядових організацій у процесах ухвалення рішень. Вони забезпечують доступ до інформації, створюють умови для аналітичної та доказової участі НУО, дозволяють здійснювати громадський моніторинг і оцінку ефективності політик, а також сприяють підвищенню прозорості та підзвітності державних інституцій. Особливо важливо, що цифровізація дозволяє підтримувати участь громадянського суспільства у кризових і післявоєнних умовах, забезпечуючи гнучкі та адаптивні механізми взаємодії, які не залежать від фізичної присутності. Запропонована модель цифрового хабу громадсько-державного партнерства інтегрує відкриті дані, інструменти участі та моніторингу в єдину цифрову екосистему, що забезпечує безперервність участі, аналітичну спроможність, партнерську взаємодію та мультирівневу інтеграцію на національному, регіональному та місцевому рівнях. Впровадження такого хабу сприятиме підвищенню довіри громадян до органів влади, зниженню корупційних ризиків, формуванню системної інфраструктури співпраці держави та НУО, а також розвитку професійної участі громадських організацій у виробленні політик. Проте ефективність цифрових рішень можлива лише за наявності належного нормативно-правового підґрунтя та стійкого інституційного механізму, що гарантує системне й сталий характер державно-громадського партнерства. Цифровий хаб виступає не просто технологічним інструментом, а інституційною платформою, здатною забезпечити новий рівень інтеграції громадянського суспільства в усі фази політичного циклу та стати основою для демократичного й прозорого управління в умовах війни та післявоєнного відновлення.

9. Аналіз показує, що українське законодавство щодо участі НУО у публічному управлінні сформувало базу для залучення громадянського суспільства, але має істотні обмеження щодо практичної реалізації цих норм. Основними проблемами є формалізм процедур, відсутність інтегрованих механізмів участі, нерозвинена цифрова інфраструктура та низька прозорість розгляду пропозицій НУО. Як наслідок, участь організацій часто носить декларативний характер і не забезпечує реального впливу на ухвалення рішень. Перспективним шляхом вирішення цих проблем є комплексне удосконалення законодавства, що поєднує юридичні зміни, інституційні заходи та технічні рішення. До ключових пропозицій належать: розширення строків та консультативної підтримки для НУО; запровадження системи оцінки експертного внеску; обов'язкове публічне звітування органів влади щодо врахування пропозицій; створення єдиної національної онлайн-платформи для консультацій; обов'язкове включення НУО до робочих груп і експертних рад; впровадження грантової та консультативної підтримки; спрощення процедур для малих організацій; а також адаптація процедур для умов воєнного та кризового стану. Інституційні та процедурні заходи, такі як створення незалежного органу моніторингу, впровадження КРІ для оцінки ефективності участі, електронні реєстри контактів і механізми оскарження процедур, дозволяють підвищити прозорість і мінімізувати ризики формалізму та корупції. Пілотне впровадження цих змін упродовж першого року (запуск платформи, цифрових хабів, міні-грантів, системи моніторингу) забезпечить тестування та коригування механізмів до масштабної імплементації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, О. В. Червякова ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.
2. Білик О. І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 177-180.
3. Білик О. М. Громадські об'єднання: законодавче регулювання, нові права і можливості. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2013. № 2. С. 149-154. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_23.
4. Войтович С.А. Система та право міжнародних економічних організацій. *Український часопис міжнародного права*. 2018. № 1. 73–75.
5. Гарасимів Т. Правовий статус громадських організацій України: євроінтеграційний процес стандартизації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Юридичні науки. 2019. Вип. 22. С. 20-26. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2019_22_5.
6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.
7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.
8. Європейська хартія місцевого самоврядування. Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL : <https://cutt.ly/afxYwNn>
9. Ільницька У. Особливості міжнародно-правової суб'єктності неурядових організацій. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2012. Вип. 24. 84–91.

10. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://cutt.ly/3fQqGJG>.

11. Котенко Н.В., Карпенко С.Г. Неурядові організації: поняття, види та джерела фінансування в умовах сталого розвитку. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 3. 2014. 71–81.

12. Кравченко Є. Наслідки та ризики ігнорування громадянського суспільства у публічному управлінні. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8-9 лист. 2025 р.). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 125-126.

13. Лахижа М. І., Шкурін М. М. Взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування та недержавних організацій: досвід Республіки Польща. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-13>.

14. Манко В. Неурядові організації як інструменти «розумної сили». *Вісник Дніпропетровського університету*. 2015. № 3. С. 92–98.

15. Матвійчук А. В. Діяльність міжнародних неурядових організацій у законодавчо-правовому полі України. *Society, Politics, Administration in Central Europe*. 2019. Вип. 10. 14–21.

16. Мельник А. Ф. Державне управління : підруч. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна; за ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання, 2009. 582 с.

17. Місцеве самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи : матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дех-тяренка. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с.

18. Мунько А., Кравченко Є. 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>.

19. Мунько А.Ю., Лі.В., Тагачін М.К. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-07>.

20. Мунько А.Ю., Шумейко С.О. Удосконалення процесів розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12. URL : <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.16>.

21. Неділько А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. С. 85-93.

22. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладач : О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Харків : НУЦЗУ, 2020. 175 с.

23. Податковий кодекс України від 2 груд. 2010 р. № 2755-V. URL : : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

24. Політологічний словник / О. Д. Авдеєнко, О. В. Антонюк, О. В. Бабкіна та ін. Київ : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2005. 791 с.

25. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>.

26. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.04.2019 № 353. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353-2019-%D0%BF#Text>.

27. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.

28. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>.

29. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

30. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>.

31. Про затвердження Порядку проведення органами державного нагляду (контролю) консультацій з громадськістю за ініціативою громадських об'єднань : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 24.05.2017 № 398. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/398-2017-%D0%BF>.

32. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

33. Про лобіювання : Закон України від 23.02.2024 № 3606-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>.

34. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://cutt.ly/ufQqD1b>.

35. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text>.

36. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вер. 2014 р. № 1678-VII. URL : <https://cutt.ly/CfxT13N>.

37. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / [А.О. Азарова, Л.М. Ткачук, Л.О. Нікіфорова та ін.]. Вінниця : ВНТУ, 2019. 181 с.

38. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

39. Публічне управління та адміністрування. Словник термінів / А. В. Хрідочкін, М. Ю. Віхляєв ; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. П. В. Макушева ; Дніпров. гуманітар. ун-т. Одеса : Гельветика, 2021. 603 с.

40. Сачко О. В. Правосуб'єктність міжнародних неурядових організацій: стан і перспективи розвитку. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 4. С. 230 – 236. URL : <https://doi.org/10.32782/39221345>.

41. Сиченко О. О. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування з некомерційним сектором у соціальній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 3. С. 87 – 89.

42. Суспільно-політична солідарність в Україні в умовах війни : монографія / за ред. академіка НАН України О. О. Рафальського, чл.-кор. НАН України О. М. Майбороди. Київ : ППіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2024. 400 с.

43. Трещов М.М., Мунько А.Ю. Сучасна форма правління в Україні: науково-практичний дискурс. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2 (12). С. 182 -194.

44. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

45. Яцина М. О. До питання визначення поняття «неурядова організація» (на прикладі національних і міжнародних актів). *Порівняльно-аналітичне право: електронне наукове фахове видання*. 2019. Ужгород. Вип. 4. С. 384–386.

46. Яцина М. О. До питання визначення поняття «неурядової організації». Вдосконалення правового регулювання прав та основних свобод людини і громадянина : *матеріали щорічної Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених* (м. Івано-Франківськ, 3-4 трав. 2019 р.). Івано-Франківськ. 2019. С. 269–272.

47. Anderson M. Do No Harm: How Aid Can Support Peace – or War, 1999. 161 р. URL : https://www.rienner.com/title/Do_No_Harm_How_Aid_Can_Support_Peace_or_War

48. Betts A. Survival Migration: Failed Governance and the Crisis of Displacement, 2013. 256 p.

49. European Convention on the Recognition of the Legal Personality of International Non-Governmental Organizations, Council of Europe, Strasbourg, 24.IV.1986. URL: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/090000168007a67c>.

50. Lewis D. The Management of Non-Governmental Development Organizations. An Introduction. London; NY: Ruetledge, 2001. 242 P

51. Longman Dictionary of Contemporary English: Website. URL: <https://www.ldoceonline.com>.

52. Slim H. Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster, 2015. 225 p.

53. Understanding Risk and Protective Factors in Humanitarian Crises: Towards a Preventive Approach to Child Protection in Humanitarian Action. The Alliance for Child Protection in Humanitarian Action, 2021. 37 p.