

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
Магістр

на тему: **«Удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Зв'язки з громадськістю
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Булат Віктор Євгенович
Керівник: Дорофеев Олександр Вікторович
Рецензент: Пилипенко Вікторія Миколаївна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	9
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	13
1.1. Громадянське суспільство як об'єкт теоретичного осмислення	13
1.2. Громадянське суспільство: основні засади та особливості формування	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	28
2.1. Етимологія становлення громадянського суспільства в Україні	28
2.2. Взаємодія інститутів громадянського суспільства з органами місцевого самоврядування	34
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	44
3.1. Тенденції та перспективи розвитку громадянського суспільства в Україні	44
3.2. Напрями підвищення результативності взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства ..	52
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Відкрите урядування – це сучасна модель управління, яка базується на принципах прозорості, підзвітності, громадської участі, а також на використанні інноваційних технологій і підходів. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що органи влади та ІГС повинні бути максимально відкритими й доступними для громадськості. Такий підхід дозволяє зміцнювати довіру між владою і суспільством, сприяючи ефективнішому прийняттю рішень і вирішенню нагальних питань громади.

Особливе значення взаємодія між ОМС та ІГС набуває в умовах воєнного стану, коли злагоджена співпраця стає вирішальним фактором для стабільності та розвитку. ІГС можуть виконувати роль партнерів у вирішенні спільних завдань, слугувати джерелом важливої інформації про потреби населення, а також допомагати в отриманні зворотного зв'язку від громади. Крім того, ІГС часто ініціюють або долучаються до реалізації проектів, спрямованих на відновлення та розвиток громади, що особливо актуально в кризових умовах.

Для успішного впровадження спільних ініціатив та досягнення стратегії «win-win» ОМС і ІГС мають стати рівноправними партнерами. Це вимагає довіри, відкритості, чіткого розподілу обов'язків і спільного планування діяльності. Лише через конструктивний діалог і співпрацю можливо досягти результатів, що задовольняють усі сторони й сприятимуть сталому розвитку громади.

Питання розвитку взаємовідносин ОМС та ІГС стали предметом дослідження багатьох науковців, таких як: В. Алексеев, В. Гуцов, Л. Загайнова, В. Ладиченко, Т. Лекарь, А. Матвієнко, А. Медвідь, А. Михненко, В. Карлов, С. Кравченко, Г. Колісник, Т. Крушельницька, С. Пригородова, І. Рейтерович, С. Ситник, С. Телешун та ін. Проте, в умовах децентралізації в Україні, актуалізуються питання розуміння та вирішення проблем подальшого розвитку взаємодії громадянського суспільства та державних інститутів на регіональному рівні.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення взаємодії ОМС та ІГС.

Відповідно до мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади розвитку громадянського суспільства;
- проаналізувати сучасний стан взаємодії ОМС та ІГС;
- розкрити напрями удосконалення взаємодії ОМС та ІГС.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення взаємодії ОМС та ІГС.

Предметом дослідження. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі удосконалення взаємодії ОМС та ІГС.

Методи дослідження. При проведенні дослідження нами використовувався діалектичний метод – для аналізу всіх явищ і процесів у загальному зв'язку з реаліями повсякденного життя; метод системного аналізу, за допомогою якого розкривається становлення інститутів громадськості та влади, а також визначаються процес і механізми взаємодії громадян і влади; порівняльно-правовий метод – для дослідження правових та організаційних основ і механізмів взаємодії громадськості з ОМС, пошуку шляхів удосконалення правових та інституційних механізмів цієї взаємодії; формально-логічний метод – для визначення сутності, типології взаємовідносин ОМС та ІГС.

Інформаційна база. Інформаційною базою слугували літературні джерела, довідково-нормативні матеріали та теоретичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених з питань взаємодії ОМС та ІГС, інформація з мережі Internet та особисті спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

окреслення напрямів підвищення результативності взаємодії ОМС та ІГС;

узагальнення тенденцій та перспектив розвитку громадянського суспільства в Україні.

Практичне значення одержаних результатів. Найважливіші теоретичні положення, пропозиції, узагальнення і висновки дослідження розширюють межі наукового аналізу з досліджуваної теми, визначають напрями вдосконалення взаємодії ОМС та ІГС.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези:

– «Дослідження інструментів взаємодії ОМС та ІГС», яку включено до збірника матеріалів IV міжнародної науково-практичної конференції *«Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика»*, 05 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 227-228.

– «Досвід організаційного забезпечення взаємодії органів державної влади і неурядових організацій у сфері соціального розвитку», яку включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». Жовтень 2024. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 49-51.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 75 сторінках друкованого тексту, робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Громадянське суспільство як об'єкт теоретичного осмислення

Поняття громадянського суспільства сьогодні виступає ключовим елементом для аналізу взаємодії суспільства, держави та особистості. Важливим аспектом є розмежування громадянського суспільства та держави, яке стає особливо значущим для особистості в умовах суспільних трансформацій. У довіднику «Соціологія: короткий енциклопедичний словник» зазначено, що громадянське суспільство – це асоціація вільних громадян, які взаємодіють на основі власних інтересів, правових норм та спільно узгоджених регуляторів. Воно охоплює економічні, соціальні, культурні, духовні та родинно-побутові відносини, забезпечуючи права, свободи та обов'язки особистості, які є умовами її самореалізації [59, с. 108].

Громадянське суспільство і держава у теоретичному плані поділяють соціальний організм на дві взаємопов'язані сфери: політичну і соціальну. Проте універсального розуміння терміна «громадянське суспільство» досі не сформовано, що ускладнює його дослідження. Водночас можливо виокремити найбільш зважені підходи до осмислення цього феномена, які створюють основу для подальших досліджень [24, с. 7].

Ідеї громадянського суспільства вперше з'явилися у працях таких мислителів, як Платон, Арістотель і Цицерон. Вони вивчали традиції, звичаї, взаємодію людей, пропонували концепції оптимального правління, суспільної моралі та загального добробуту. Платон, наприклад, поділяв суспільство на три класи: правителів, воїнів і ремісників із селянами. Він вважав, що суспільство без держави занурюється в хаос, а демократія, на його думку, є найгіршою формою правління через ризик тиранії. Арістотель розділив поняття держави і суспільства, виділивши політичне життя як важливий аспект суспільного буття.

Він акцентував увагу на політичних відносинах, участі громадян у державних справах і водночас захисті приватної сфери від надмірного втручання держави [18, с. 38].

Інший вагомий внесок у розвиток концепції громадянського суспільства зробив англійський мислитель Т. Гоббс. Він пояснював його виникнення через природу людини, яка водночас розумна та егоїстична. За Гоббсом, у природному стані люди стикаються з конфліктами через власні інтереси, що призводить до стану «війни всіх проти всіх». Для уникнення взаємознищення люди укладають суспільний договір, створюючи державу задля безпеки. Громадянське суспільство, на його думку, є еквівалентом держави, що регулюється законами та забезпечує права громадян.

Гоббс також ввів поняття «громадянської особи» – індивіда, який належить до співтовариства, організованого за спільними інтересами. Його ідеї про договірне походження держави та взаємозв'язок із громадянським суспільством залишаються фундаментальними для сучасної соціальної теорії.

Таким чином, громадянське суспільство розглядається як ключова умова забезпечення прав і свобод особистості, водночас функціонуючи як основа для соціальної стабільності. Його вивчення дозволяє зрозуміти глибші аспекти взаємодії держави та суспільства, їхню роль у забезпеченні суспільного порядку та сприянні розвитку особистості [11, с. 108].

Джон Локк вважав, що суспільство виникає як природне продовження природного стану, який він описував як стан свободи та рівності між людьми. За Локком, суспільство передує державі, а сама держава постає як нове утворення з комплексом прав, що перевищують права окремих осіб. Основою держави є суспільні відносини, що існують у природному стані. Головною функцією держави, на думку Локка, є захист прав особистості, і вона не повинна мати більше влади, ніж особистість, адже саме особистості створюють суспільство, а суспільство – державу. Хоча реальність часто не відповідає принципам громадянського суспільства, ці принципи мають нормативний характер. Для Локка громадянське суспільство виявляється тотожним державі [39, с. 64].

Шарль Монтеск'є, французький мислитель епохи Просвітництва, розрізняв громадянські та політичні (державні) закони. Перші регулюють відносини, властиві громадянському суспільству, наприклад, відносини власності або взаємодію в добровільних об'єднаннях. Політичні закони, своєю чергою, стосуються прав і свобод громадян у контексті держави. Громадянське суспільство, за Монтеск'є, є гарантією від свавілля і диктатури, забезпечуючи баланс між правителями та суспільством.

Жан-Жак Руссо у своїй праці «Суспільний договір» висуває концепцію народного суверенітету, яку він пов'язує з ідеєю загальної волі. Руссо вважав, що «золотий вік» людства, коли люди жили в гармонії з природою, завершився із появою приватної власності, яка породила матеріальну і соціальну нерівність. На основі цієї нерівності виникає громадянське суспільство та держава, де закріплюється розшарування на панівний клас і підлеглих. Руссо пропонує перехід від природного стану до раціонального і справедливого суспільного устрою через суспільний договір і загальну волю, яка є джерелом законів і принципом управління. Важливим інструментом для досягнення справедливості Руссо вважав народний суверенітет і всенародні референдуми [41, с. 214].

Карл Поппер розглядав громадянське суспільство як організацію, в якій кожна особа є вільною у своїй поведінці і може приймати самостійні рішення. Для Поппера громадянське суспільство базується на вірі в людський розум, справедливість та свободу, утворюючи «відкрите» суспільство [54, с. 324].

Юрген Хабермас аналізує громадянське суспільство через призму комунікації. Воно постає як сукупність асоціацій і рухів, що виникають спонтанно і об'єднуються навколо важливих дискусій та проблем. Комунікація між громадянами є основою суспільного життя, адже в її межах формуються спільні правила та ідеї, які вирішують соціальні питання. Хабермас також акцентує на ролі «життєвого світу» – сукупності цінностей, норм і культурних контекстів, що визначають суспільні відносини. Життєвий світ впливає на нормативні структури суспільства, тоді як політична система формує механізми управління і свободи дій. Для Хабермаса громадянське суспільство – це простір,

де громадяни виявляють, формулюють і вирішують соціальні проблеми через обмін думками і спільну діяльність.

Таким чином, концепція громадянського суспільства у філософії постає багатогранною. Локк підкреслює його природне походження і нормативний характер, Монтеस्क'є бачить у ньому гарантію свобод, Руссо – шлях до справедливості через загальну волю, Поппер асоціює його з відкритістю і свободою, а Хабермас акцентує на його комунікативному аспекті. Усі ці підходи розкривають складність громадянського суспільства як соціального феномена, що поєднує свободу, рівність і колективну відповідальність [32, с. 104].

Грамші А. визначав громадянське суспільство як сукупність соціальних практик та інститутів, що не належать до державного апарату або репресивних структур, таких як армія чи поліція. За Грамші, ключові інститути громадянського суспільства – це профспілки, недержавні організації, церкви, релігійні громади, а також політичні партії, якщо вони не інтегровані в державний механізм. Однак спрощенням було б розглядати концепцію Грамші в рамках дихотомії «громадянське суспільство проти держави». Грамші наголошував, що зв'язок між цими двома сферами є складним, з постійними взаємопроникненнями. В його аналізі емпіричною основою виступала західна буржуазна модель держави та громадянського суспільства [60, с. 28].

Герасіна Л. визначає громадянське суспільство як людську спільноту, що формується у демократичних умовах і включає сукупність недержавних відносин – економічних, політичних, соціальних, культурних, релігійних тощо. Вона також зазначає, що громадянське суспільство складається з мережі добровільно створених організацій, об'єднань, асоціацій і клубів, які функціонують поза межами державного управління [13, с. 44].

Калабашкін І. розглядає громадянське суспільство як систему інститутів, через які мобілізується громадськість для досягнення суспільно важливих цілей. Він зазначає, що громадянське суспільство сприяє реалізації конституційних прав і свобод людини, таких як політичні, економічні, соціальні, культурні та екологічні. Інститути громадянського суспільства взаємодіють через сталі

ідеологічно-правові, предметні та функціональні зв'язки, які виступають індикатором стабільності суспільства [26, с. 44].

Кузнєцова Н. підкреслює, що громадянське суспільство – це відкрите, демократичне утворення, орієнтоване на саморозвиток. Воно базується на принципах свободи, правової рівності та захисту інтересів особистості. У такому суспільстві люди об'єднуються для реалізації спільних цілей і служіння загальному благу. Громадянське суспільство відокремлюється від політичної сфери, акцентуючи увагу на економічних та приватних аспектах життєдіяльності. Його характеризують повага до закону, гуманізм, справедливість, відсутність тоталітаризму та насильства [35, с. 12-13].

Таке суспільство є багатокладним, із конкурентною економікою та збалансованими інтересами соціальних груп. Взаємодія громадянського суспільства і держави залишається складною і суперечливою. З одного боку, громадянське суспільство контролює дії політичної влади, а з іншого – держава зацікавлена в його вільному розвитку, адже це є основою її стабільності. Державна влада може тиснути на громадянське суспільство, але останнє виступає як автономна і самодостатня система.

Рабінович П. зазначає, що поняття громадянського суспільства доцільно розглядати через призму прав людини. Це суспільство, де кожна особа юридично рівноправна щодо інших громадян, держави та суспільних об'єднань. Громадянське суспільство забезпечує свободу і рівність людей у соціальній взаємодії, не обмежуючись юридичним статусом чи формальним громадянством. Воно існує як простір, де люди можуть бути рівними партнерами в суспільному житті [55, с. 32].

Таким чином, громадянське суспільство є багатовимірним феноменом, що охоплює різні сфери суспільного життя, ґрунтується на принципах свободи, рівності, демократії та гуманізму. Його стосунки з державою є складними, але взаємодоповнюючими, що робить громадянське суспільство ключовою умовою сталого розвитку демократії.

Відомий український вчений, академік НАН України В. Шинкарук, який є автором численних праць з історії філософії, методології суспільствознавства та культурно-світоглядних проблем, зазначав, що між громадянським суспільством, державою та їхніми ідеологічними формами існує тісний взаємозв'язок і взаємоопосередкування. У цьому трикутнику ключову роль відіграє саме громадянське суспільство, оскільки воно виступає основою і суб'єктом як державних інститутів, так і ідеологічних систем [71, с. 53-56].

Подібного погляду дотримувався і російський дослідник у сфері національної безпеки А. Возженіков. У своїй монографії, присвяченій теоретичним і стратегічним питанням національної безпеки, він акцентував увагу на тому, що створення правових, демократичних та громадянських інститутів є важливим елементом стійкості держави. На його думку, неможливо уявити справжнє громадянське суспільство без демократичних засад, правового поля та соціально орієнтованої ринкової економіки [10, с. 136].

Поняття «громадянське суспільство» охоплює аспект життєдіяльності суспільства й індивідів, що залишається поза безпосереднім впливом політичних інститутів і директивного регулювання з боку держави. Це особлива складова соціального організму, яка більше характеризує соціальну, ніж політичну сферу життя, включаючи систему неполітичних відносин – господарських, соціальних, культурних, духовних, сімейних тощо. Водночас політичні та державні інститути, що взаємодіють із громадянським суспільством, розглядаються у контексті його соціальних та економічних структур [12, с. 18].

Однак у сучасній Україні проблема ефективної взаємодії між державою та громадянським суспільством залишається складною. Часто держава і громадяни, які представляють її як службовці, сприймаються як антагоністи. Це унаочнює спадщина радянського минулого, де громадянина розглядали як об'єкт управління, а владу – як суб'єкт. Для подолання цієї ситуації необхідно перейти до нової моделі взаємовідносин, де громадянин виступає рівноправним партнером держави. Впровадження європейської моделі соціального договору може слугувати основою для гармонізації цих відносин.

Прийняття такої концепції та її адаптація до умов України сприятиме усуненню хаотичності у взаємодії між державою та громадянським суспільством. Зокрема, важливим є проведення громадського обговорення та вивчення європейського досвіду, аналізу концепцій країн ЄС, що дозволить створити дієвий механізм співпраці [1, с. 16].

Громадянське суспільство має кілька важливих ознак. По-перше, воно формується для задоволення прав і інтересів громадян без значних витрат з боку держави. По-друге, діяльність громадянського суспільства не спрямована на здобуття політичної влади; вона є аполітичною і зорієнтована на вирішення соціальних питань. По-третє, воно функціонує на основі демократичних принципів, взаємодіючи з державою в рамках чітких правових меж. По-четверте, громадянське суспільство формується там, де держава не може повністю охопити всі суспільні потреби. Ці характеристики дозволяють громадянському суспільству стати важливим елементом соціальної системи та партнером держави у вирішенні ключових питань.

З урахуванням цього, громадянське суспільство можна визначити як складний механізм, що підтримує баланс між соціальними інтересами громадян і державними пріоритетами. Його становлення вимагає активної участі громадян, функціонування демократичних інститутів і наявності розвинутої соціально орієнтованої економіки.

1.2. Громадянське суспільство: основні засади та особливості формування

Громадянське суспільство представляє собою систему інститутів, які функціонують незалежно від прямого втручання держави. Їх основна мета – створення умов для реалізації інтересів і потреб як окремих індивідів, так і суспільства загалом. Формування інститутів громадянського суспільства відбувається поступово, а їх функціонування стає можливим на певному етапі

історичного розвитку, коли соціальні, політичні та економічні умови сприяють їх становленню.

Ключовими умовами для виникнення громадянського суспільства є:

- наявність індивідів із гарантованими фундаментальними громадянськими правами і свободами;
- існування незалежних зон суспільного життя, вільних від прямого втручання держави, які дають можливість для утворення відповідних інститутів;
- формалізована законність, свобода підприємництва та публічності;
- прагнення суспільства до злагоди, толерантності й взаємоповаги, що стає мотивацією й тригером як для індивідуальної, так і для колективної поведінки [43, с. 76].

Такі основи сприяють самоорганізації суспільства, створенню соціальних зв'язків і підтримці взаємодії між громадянами.

У вітчизняному законодавстві громадянське суспільство описується через перелік його інститутів. Наприклад, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 996 від 03.11.2010, до таких інститутів належать:

- громадські об'єднання;
- благодійні та релігійні організації;
- творчі спілки, професійні асоціації, організації роботодавців;
- органи самоорганізації населення;
- недержавні засоби масової інформації;
- інші непідприємницькі установи, зареєстровані відповідно до законодавства.

Однак громадські об'єднання – лише одна з багатьох форм активності. У сучасному українському суспільстві зростає вплив соціокультурних інституцій, таких як незалежні ЗМІ, освітні й культурно-розважальні установи, наукові й творчі спілки. Значну роль у становленні громадянського суспільства відіграють релігійні заклади. За останні роки було створено сотні нових недержавних шкіл, друкованих видань, радіо- і телекомпаній, а також відновлено багато церков і монастирів [6, с. 133].

Громадянське суспільство організовує взаємодію в соціальній сфері шляхом встановлення міжособистісних зв'язків, формування добровільних об'єднань та соціальних рухів. Воно базується на самоконструюванні й самоорганізації громадян, які інституціоналізуються через закони та права.

Основними завданнями громадянського суспільства є:

1. Визначення меж політичної діяльності держави та правової ролі громадянина.
2. Забезпечення рівності, соціального захисту та гарантування прав і свобод людини.
3. Встановлення взаємних зв'язків між державою та суспільством, сприяння партнерським відносинам і взаємній відповідальності.

На основі цих завдань формуються ключові цілі громадянського суспільства [44, с. 187]:

- свобода об'єднань і плюралізм думок;
- захист прав людини та недоторканність приватного життя;
- підвищення рівня політичної культури громадян;
- створення процедур для раціональної оцінки політичних рішень.

Громадянське суспільство функціонує через незалежні від держави або частково підтримувані нею громадські структури. Воно виконує важливу роль у забезпеченні балансу між державою та громадянами, регулюючи відносини між ними через різноманітні інститути.

У сучасній Україні значення громадянського суспільства зростає, оскільки воно виступає як ефективний інструмент суспільного контролю за владою, забезпечує громадянам можливість висловлювати свої інтереси та брати участь у вирішенні суспільно важливих питань. Завдяки громадським інституціям суспільство стає більш згуртованим, активним і здатним до впровадження позитивних змін на місцевому та національному рівнях. Тож, громадянське суспільство – це не лише сукупність інституцій, але й важливий елемент розвитку демократичного суспільства, що забезпечує сталість, гармонію та поступ суспільного життя.

Проблема низького рівня соціально-політичної участі громадян є актуальною для сучасного суспільства. І.С. Фатов слушно наголошує на тому, що громадяни часто не беруть активної участі в діяльності політичних партій, профспілок, громадських та релігійних організацій, а також органів місцевого самоврядування. Основними причинами такої пасивності є зайнятість особистими справами, а також недовіра до результативності власної громадської активності. Додатково на це впливають роз'єднаність, брак взаємодопомоги та співпричетності [65, с. 163].

Грудцина Л.Ю. звертає увагу на те, що інститути громадянського суспільства створюють правовідносини, які забезпечують реалізацію та захист прав і свобод громадян, а також вирішення загальних завдань у різних сферах суспільного життя, таких як економіка чи культура. Крім того, ці інститути здатні впливати на державні структури та обмежувати необґрунтоване втручання держави в суспільне життя.

Згідно з Грудциною Л.Ю., інститути громадянського суспільства класифікуються за сферами їх діяльності на три основні групи: а) ті, що надають юридичну допомогу (адвокатура, нотаріат, громадські об'єднання адвокатів); б) політичні інститути (політичні партії); в) організації, що діють у соціально-економічній і культурній сферах (некомерційні громадські організації, профспілки, релігійні громади, засоби масової інформації тощо) [19, с. 52].

Громадські організації, нарівні з політичними партіями, є ключовими елементами громадянського суспільства. Серед них особливе місце займають профспілки, творчі об'єднання, благодійні фонди, асоціації споживачів чи підприємців. Незважаючи на розмаїття форм, їх об'єднує низка спільних рис. Передусім, їх діяльність не спрямована на отримання прибутку. Політична діяльність для таких організацій є другорядною: вона служить лише засобом для досягнення певних цілей, а не основною метою. Наприклад, такі організації, як Асоціація міст України чи Федерація незалежних профспілок України, впливають на прийняття державних рішень, не будучи політичними партіями.

У сучасному суспільстві релігія та церква відіграють важливу роль. Хоча закон не включає релігійні організації до числа громадських, їхній вплив зростає.

Довіра до церкви серед населення є найвищою серед усіх державних і недержавних установ [43, с. 81].

Окремо варто виділити правозахисні організації. Їхня мета – забезпечувати громадський контроль за дотриманням прав людини, особливо з боку держави. Інструментом реалізації прав людини є адвокатура. Вона сприяє захисту прав і свобод громадян, подаючи юридичну допомогу, як того вимагає Конституція України. Адвокатура є добровільним професійним об'єднанням, покликаним представляти інтереси громадян, осіб без громадянства та юридичних осіб.

Іншим важливим інститутом є нотаріат, зокрема приватний. Його основна функція – підтвердження правових фактів і надання їм юридичної вірогідності. Приватні нотаріуси працюють від імені держави, яка надає їм спеціальні повноваження, зокрема посвідчення прав і фактів, що мають юридичне значення [16, с. 29].

Варто відмітити, що інститути громадянського суспільства виконують багатогранні функції, забезпечуючи реалізацію прав і свобод громадян, впливаючи на державні органи, а також сприяючи вирішенню актуальних завдань у різних сферах життя. Водночас низький рівень громадської активності залишається викликом, що потребує подальшого аналізу та розробки шляхів його подолання.

Соціальна активність молоді охоплює широкий спектр форм і засобів, серед яких участь у вирішенні проблем, що стосуються як самих молодих людей, так і їхніх громад, є найвагомим її проявом. Вибір конкретної форми участі визначається особистими цінностями, досвідом громадської діяльності та доречністю в певній ситуації. Кожна форма має свої сильні сторони й обмеження, однак усі вони сприяють реалізації соціального потенціалу молоді.

Серед ключових інститутів громадянського суспільства, які відіграють важливу роль у формуванні соціальної активності молоді, можна виділити громадські організації, молодіжні центри, ради, а також благодійні фонди. Ці інституції є платформами для актуалізації молодіжної активності у різних сферах. Наприклад, у рамках проектної діяльності молодь може брати участь у

реалізації соціально значущих ініціатив, долучатися до грантових програм чи організувати фандрайзингові кампанії. Громадсько-політична активність включає участь у виборах, подання петицій, адвокаційні кампанії та зустрічі з представниками влади. Волонтерство і благодійність проявляються через соціальні акції, підтримку соціально незахищених верств населення та волонтерські проєкти. У сфері освіти та науки це можуть бути тренінги, семінари, форуми, а молодіжна політика передбачає безпосередню участь молоді в ухваленні рішень на локальному рівні, консультації з органами влади та співпрацю в подоланні соціальних викликів [61, с. 228].

Політичні партії також значно впливають на процес формування громадянського суспільства, зокрема через увагу до питань національної безпеки. Це обумовлено прагненням партій здобути і зберегти політичну владу. У межах своєї діяльності вони реалізують низку функцій, важливих для національної безпеки. Інституційна функція спрямована на конструктивну діяльність для забезпечення раціональності управління. Агрегативна функція дозволяє виявляти соціально значущі інтереси та проблеми різних груп суспільства. Артикулятивна функція орієнтована на вироблення заходів для вирішення нагальних проблем. Організаційно-стратегічна функція включає аспекти автономності, фінансування, стратегії, тактики та інших ключових характеристик партійної діяльності [44, с. 189].

Розвинене громадянське суспільство неможливе без активності професійних спілок. Їх функціонування гарантується міжнародними правовими актами і спрямоване на інтеграцію представників різних професій, захист трудових прав та інтересів громадян. Профспілки створюють мережу організацій, які сприяють підвищенню соціальної згуртованості та подоланню монотонності соціальної структури суспільства. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні балансу між правами працівників та інтересами роботодавців, виступаючи посередником у трудових правовідносинах [6, с. 134].

Соціальна активність молоді, робота громадських інституцій, діяльність політичних партій та професійних спілок формують фундамент розвинутого

громадянського суспільства. Усі ці елементи взаємодіють, сприяючи сталому розвитку соціуму, розширенню можливостей для молоді та зміцненню демократичних процесів у державі.

Серед інститутів громадянського суспільства особливе місце займають благодійні організації. Вони виконують ключову функцію у процесі консолідації суспільства, допомагаючи тим, хто цього потребує. Благодійні установи в Україні є недержавними організаціями, головною метою яких є реалізація благодійної діяльності на користь суспільства або окремих груп осіб. Їхні сфери діяльності різноманітні: освіта, охорона здоров'я, екологія, допомога у ліквідації наслідків природних і техногенних катастроф, підтримка постраждалих від конфліктів, біженців чи осіб у складних життєвих обставинах, а також правова допомога та соціальний захист.

Законодавство України передбачає різноманітні форми організації благодійних установ. Основна відмінність між ними полягає у майнових відносинах із засновниками, кількості засновників, а також у специфіці цілей і змісту діяльності. Це дозволяє адаптувати їх до потреб суспільства, роблячи ефективними та гнучкими.

Іншою важливою складовою громадянського суспільства є засоби масової інформації (ЗМІ), які часто називають «четвертою владою». Вони виконують низку функцій, які сприяють консолідації громадян:

1. *Інформаційна функція*: ЗМІ забезпечують поширення об'єктивної, неупередженої інформації, формуючи аналітичний підхід до суспільних подій.
2. *Контрольна функція*: Вони здійснюють нагляд за діяльністю органів влади, сприяючи їх прозорості.
3. *Комунікативна функція*: ЗМІ забезпечують зв'язок між суспільством і владою, надаючи громадянам можливість висловлювати свої погляди.
4. *Функція плюралізму*: ЗМІ сприяють формуванню різноманіття думок, забезпечуючи діалог між представниками різних груп.
5. *Освітня функція*: ЗМІ підвищують рівень політичної культури населення, допомагаючи краще розуміти суспільні процеси.

Таким чином, засоби масової інформації є потужним механізмом, який об'єднує всі верстви населення, формуючи основу для діалогу та взаємодії.

Висновок до розділу 1

Громадянське суспільство – це асоціація вільних громадян, які взаємодіють на основі своїх інтересів, правових норм і погоджених регуляторів, таких як компроміс. Це поняття охоплює суспільне життя у його взаємозв'язку з політичними структурами, включаючи державу. Громадянське суспільство поєднує економічні, соціальні, культурні, духовні та родинно-побутові відносини. Воно передбачає свободи, права та обов'язки особистості, які є умовою її самореалізації.

Попри численні дослідження, немає єдиного підходу до визначення громадянського суспільства, його функцій та взаємодії з державою. У сучасному розумінні громадянське суспільство – це підсистема суспільного життя, сфера людської свободи та приватності, де домінують громадянські цінності, довіра та солідарність.

Основною метою громадянського суспільства є організація взаємодії у соціальній сфері через створення добровільних об'єднань, соціальних рухів та комунікацій. Воно формується через самоконструювання, самообілізацію громадян та інституціоналізацію за допомогою законів і правових норм.

Завдання громадянського суспільства включають:

1. Визначення меж політичної діяльності держави та ролі громадянина у політичному житті.
2. Забезпечення рівності, соціального захисту, прав і свобод громадян.
3. Формування зворотних і горизонтальних зв'язків між державою та суспільством.
4. Встановлення політичної відповідальності держави та громадян за суспільні процеси.

Інститути громадянського суспільства часто виявляються ефективнішими за державні органи завдяки гнучкості управління, швидкій адаптації до змін і незалежності від державних рішень.

Однією з важливих умов розвитку громадянського суспільства є визнання його інституцій суспільством. Це включає усвідомлення їхньої ролі, права на участь у суспільних процесах і впливу на них. Для успішного функціонування громадянське суспільство потребує інтерактивних механізмів, суспільного визнання та легітимації, що забезпечується як державними органами, так і самими громадянами.

Отже, громадянське суспільство відіграє фундаментальну роль у побудові демократичного суспільства, формуючи платформу для співпраці між громадянами та державою.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

2.1. Етимологія становлення громадянського суспільства в Україні

Процес формування громадянського суспільства в Україні має тривалу та складну історію. Громадянське суспільство є важливим етапом у розвитку людства, його якісною характеристикою, що охоплює сферу реалізації потреб і інтересів вільних індивідів через економічні, соціальні, культурні, релігійні та інші відносини. Структурними елементами громадянського суспільства є організації та об'єднання, які забезпечують баланс між свободою людини й загальними інтересами суспільства.

Протягом історії розвитку відносин між ОМС та громадянським суспільством завжди виникало питання створення справедливих і демократичних механізмів взаємодії. Існують різні підходи до визначення оптимальної моделі функціонування громадянського суспільства, яка враховувала б інтереси як ОМС, так і її громадян.

Становлення громадянського суспільства супроводжувалося формуванням об'єднань, які з часом трансформувалися в соціальні інститути. Ці утворення стали важливим чинником у розвитку української нації, особливо в умовах відсутності власної державності. Вони виконували функцію посередників між українським народом і владою, відстоюючи культурні, політичні та соціальні права, а інколи й саме право на існування.

Одним із таких історичних явищ було українське козацтво. Як зазначав історик Олександр Оглоблін, уже в XVI столітті козаки стали національними речниками українського народу. Вони виступали не лише захисниками української ідентичності, а й активно впливали на політичні процеси. Ще одним важливим елементом громадянського суспільства стали братства, які з'явилися в українських містах наприкінці XV століття. Вони були ініціативою середніх

прошарків міського населення, які об'єднувалися для захисту своїх економічних, соціальних і релігійних інтересів. Спершу ці об'єднання мали благодійний і релігійний характер: підтримували церкви, організовували допомогу бідним, будували шпиталі. Згодом братства набули значного впливу в церковному житті, сприяли реформам, поширювали духовну літературу й активно впливали на культурне життя.

У XIX столітті громадянське суспільство набуло нових форм. Заснування Кирило-Мефодіївського братства стало своєрідним політичним дебютом української інтелігенції. На діяльність цієї організації впливали європейські течії, такі як «Молода Європа» і «Молода Польща». Члени братства прагнули побудувати справедливий соціально-економічний і політичний лад в Україні, обстоювали ідею рівності українців серед інших народів і гордилися своїм козацьким минулим. Кирило-мефодіївці перейняли багато ідей, поширених у Європі, зокрема думки Адама Міцкевича про боротьбу за свободу народів.

Револьюційні події 1848 року в Європі стали важливим поштовхом для українського національного руху. У результаті революції частина українців опинилася в умовах конституційної держави, що сприяло формуванню громадянських ініціатив і культурного розвитку. Навіть західноукраїнські селяни, які раніше залишалися на периферії суспільного життя, почали відігравати важливу роль у політичному й культурному житті регіону. У цьому контексті слід згадати Головну Раду, засновану в 1848 році на західноукраїнських землях за підтримки австрійського уряду. Ця організація стала центром громадянського і національного життя в Галичині, сприяючи консолідації українців.

Тож, процес становлення громадянського суспільства в Україні був тривалим і багатограним. Його розвиток відбувався через створення соціальних інститутів, таких як козацтво, братства й громадські організації, які поступово формували основи української національної ідентичності. Ці процеси продовжують впливати на сучасну модель громадянського суспільства в Україні, яка є важливою складовою демократичного розвитку держави.

Головною метою Головної ради був захист прав українців. До її складу входили греко-католицьке духовенство та інтелігенція. Організація вела культурно-освітню й політичну діяльність, подаючи австрійському уряду пропозиції, зокрема про поділ Галичини на українську і польську частини та об'єднання Галичини, Буковини й Закарпаття в одну провінцію. Проте діяльність ради припинили в червні 1851 року [20, с. 147].

Багато дослідників вважають, що формування українських громадських організацій розпочалося ще за радянських часів, хоча такі об'єднання мали формальний характер і залежали від влади. В період перебудови вони втратили функції розподілу соціальних благ, що існували за комуністичного режиму. У 1989-1991 роках, у час боротьби за незалежність, виникли перші справжні неформальні організації. Проте в середині 1990-х громадська активність знизилася через нестачу ресурсів і соціально-економічні труднощі. Радянська система, попри придушення «третього сектору», забезпечувала його безкоштовними ресурсами. Після здобуття незалежності активісти часто переходили в політику, бізнес чи мас-медіа, що також зменшило кількість громадських організацій.

У другій половині 1990-х років створення спілок, асоціацій та об'єднань прискорилося. У 1995 році їх нараховувалося близько 4 тисяч, у 1997 – вже 20 тисяч, а на початку 1999 року діяло 30 тисяч громадських організацій, з яких 800 мали загальноукраїнський статус [64, с. 173].

Як зазначає професор А. Ф. Колодій, цьому сприяла організаційна, фінансова й просвітницька допомога міжнародних фондів, західних урядів і співпраця з Канадою, США та іншими країнами [48, с. 172]. Аналіз формування ІГС з XVIII століття до 1991 року дозволяє виділити кілька ключових особливостей цього процесу.

По-перше, розвиток громадської самоорганізації в Україні відбувався у загальноєвропейському контексті епохи Просвітництва, набуваючи при цьому національних рис. Національне питання завжди залишалося ключовим об'єднавчим фактором.

По-друге, у ретроспективі рівень громадської активності серед українців був доволі низьким. У XIX – початку XX століття громадський рух здебільшого базувався на діяльності інтелігенції та молоді. За радянських часів громадяни часто ставали членами організацій під примусом. У період перебудови розвиток перших незалежних організацій знову значною мірою залежав від позиції інтелігенції.

По-третє, важливим чинником формування ІГС є взаємодія з державою, яка протягом століть намагалася контролювати громадські рухи й підтримувала лише ті організації, які легітимізували її владу. Тому форми самоорганізації українців часто адаптувалися до вимог державних структур [2, с. 11].

Сьогодні громадянське суспільство України спрямоване переважно на боротьбу за права та змушування влади задовольняти інтереси громадян без їхньої активної участі. Це хибний підхід, який потрібно змінити. Волонтерські організації є яскравим прикладом іншого шляху, що демонструє, як громадяни можуть активно долучатися до вирішення соціальних проблем.

Громадянське суспільство ніколи не прагнуло усунути державу, адже її роль у житті суспільства є вкрай важливою. Основна вимога полягає в необхідності зміни характеру держави, притаманного традиційному суспільству. Взаємодія держави і громадянського суспільства – це процес, у якому громадянське суспільство впливає на формування державної політики, що має відповідати інтересам суспільства [23, с. 57].

Конституція України закладає основи громадянського суспільства у статтях 1, 5-15, 19 та Розділах III, XI, де визначаються принципи народовладдя, його форми та види [30]. Крім цього, існує низка нормативно-правових актів, що розширюють правові можливості взаємодії органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства. До них належать Закони України: «ППТПТС» (1997 р.), «ПМДГО» (1998 р.), «ПСДУ» (2010 р.), «ПБДБО» (2012 р.), «ПГО» (2012 р.), а також укази Президента України: «ПСРГСУ» (2016 р.), «ПНССПЛ» (2021 р.), «ПНССРГСУ на 2021-2026 роки» (2021 р.); постанова КМУ від 5 серпня 2020

року № 695 «ПДСРР на 2021-2027 роки» та розпорядження КМУ від 3 жовтня 2018 року № 710-р. «ПСКРГОУ».

Аналіз цих актів свідчить, що Україна перебуває в процесі становлення системи співпраці між ОМС та інституціями громадянського суспільства. Серед форм такої взаємодії – консультації з громадськістю, створення спільних органів і робочих груп, доступ до публічної інформації, звернення до органів влади, громадські експертизи, громадські слухання та реалізація соціальних проектів через конкурси [7, с. 18].

На кінець 2013 року Україна зіткнулася із системною дисфункцією політичної, правової та економічної сфер. Політичний клас орієнтувався на корупційні вигоди, а економічний – на монополізацію ключових галузей. Внаслідок цього більшість населення зазнала значних втрат, що спричинило масові протести. Ці події, зокрема Революція гідності, стали переломним моментом для громадянського суспільства. Якщо в перші роки незалежності воно практично не існувало, то після Помаранчевої революції та Революції гідності громадянське суспільство заявило про себе як активного учасника змін. Українське громадянське суспільство еволюціонувало від соціальних протестів до дій із національною складовою, що посилювалися через військові дії на сході країни. Водночас економічні та політичні проблеми, що стали причиною протестів, залишаються невирішеними [5, с. 65].

Сьогодні Україна переживає складні процеси формування правової держави та громадянського суспільства. Ці зміни супроводжуються демократизацією життя та зростанням політичної активності громадян. Проте постійні політичні суперечки, нестабільність у роботі державних органів і невизначеність у законодавчій сфері гальмують ці процеси.

Сучасне громадянське суспільство в Україні є важливим механізмом для взаємодії з ОМС, впливу на її політику і створення умов для захисту інтересів громадян. Водночас воно стикається з викликами, пов'язаними із нестабільністю, але продовжує виконувати ключову роль у становленні правової, демократичної держави.

У демократичних державах громадянське суспільство виконує низку ключових функцій, серед яких громадський контроль, легітимація політичної влади, протидія авторитаризму, політична адаптація, захист прав, правозахисна діяльність та компенсаторна функція. Ці завдання реалізуються через ІГС, зокрема політичні партії, громадські організації, рухи та незалежні ЗМІ. Висока ефективність цих функцій створює своєрідний «буфер» між ОМС і суспільством, сприяє вирішенню конфліктів, забезпеченню прав і свобод громадян, підвищенню їх правової культури, а також привертає увагу до порушень прав людини, що врешті формує основу для правової ОМС.

Актуальність розвитку громадянського суспільства в Україні обумовлена сучасними викликами, зокрема збройною агресією Росії, гібридною війною, а також необхідністю адекватного реагування на внутрішні і зовнішні загрози. Водночас взаємодія ОМС з громадянським суспільством залишається обмеженою. Попри створення нормативно-правової бази для участі громадськості у процесах прийняття рішень, реальний рівень співпраці часто є недостатнім через слабку зацікавленість як відповідних структур, так і самого громадянського сектору. Розвиток громадянського суспільства в Україні потребує кардинального переосмислення підходів до його формування та взаємодії з ОМС. Владна еліта має відійти від утилітарного підходу, який розглядає громадянське суспільство лише як інструмент вирішення кризових ситуацій. Натомість необхідно враховувати історичний досвід українського державотворення, переосмислити його та використовувати для спільної користі. Формування громадянського суспільства можливе лише за умови усвідомлення владою своєї відповідальності перед суспільством та співпраці з громадянами.

Практичне впровадження ідеї громадянського суспільства може здійснюватися через різні методи, однак стратегічна мета має бути спільною для всіх соціальних груп. Серед найважливіших кроків варто виокремити зміцнення правових основ, захист прав людини, забезпечення свободи слова, протидію корупції, розвиток демократичних інститутів та інтеграцію європейського досвіду у процесі формування громадянського суспільства.

Сучасний процес формування громадянського суспільства в Україні відбувається, однак його темпи залишаються повільними. Потрібно активніше розвивати основні складові громадянського суспільства, створювати умови для реалізації прав і свобод громадян, підтримувати ініціативи, спрямовані на зміцнення демократії. На цьому шляху корисним буде досвід європейських країн, який передбачає імплементацію Європейської конвенції з прав людини, розвиток свободи слова, захист національних меншин, боротьбу з проявами жорстокості, а також формування мережі лідерів громадянського суспільства.

Особливу увагу слід приділити вдосконаленню судової системи, реформуванню виборчого законодавства, протидії корупції та розвитку місцевої демократії. Всі ці кроки сприятимуть не лише зміцненню громадянського суспільства, а й наближенню України до стандартів Європейського Союзу. Громадянське суспільство має стати важливим чинником змін, інструментом для подолання соціальних викликів і забезпечення сталого розвитку суспільства.

2.2. Взаємодія інститутів громадянського суспільства з органами місцевого самоврядування

Інструменти взаємодії між ОМС та ІГС є ключовими механізмами для побудови ефективної співпраці з метою вирішення нагальних питань громад. Такі механізми дозволяють забезпечувати взаємодію між владою та громадськістю, залучати жителів до ухвалення рішень, які впливають на їхнє життя, і сприяти підвищенню довіри до місцевої влади. Для ефективності кожен з цих інструментів повинен бути чітко прописаний у локальних нормативно-правових актах. Це забезпечує прозорість, зрозумілість ролей і повноважень усіх учасників процесу, а також їхню відповідальність.

Закон України «ПМСУ» визначає механізми співпраці між ОМС та ІГС:

– громадські слухання – форма залучення мешканців до обговорення важливих для громади питань;

- органи самоорганізації населення (ОСН) – представницькі органи на рівні мікрогромад;
- місцеві ініціативи – пропозиції, які жителі можуть подавати для розгляду на сесіях рад.

Також закон передбачає право ОМС створювати асоціації для ефективнішого виконання своїх функцій і захисту інтересів громад. Цей аспект деталізовано в Законі України «ПАОМС». Однак сучасна практика доводить, що реальний перелік інструментів набагато ширший і постійно розвивається.

Одним із найпоширеніших механізмів взаємодії є громадський або партисипативний бюджет (бюджет участі). Це інструмент, за допомогою якого жителі можуть подавати власні проекти для реалізації за кошти місцевого бюджету, проводити адвокаційну кампанію і брати участь у голосуванні. Такий механізм значно підвищує активність громади, сприяє прозорості розподілу бюджетних коштів і зміцнює довіру до влади.

На сьогодні, однак, громадський бюджет не закріплений на рівні закону, що дозволяє ОМС самостійно вирішувати питання його впровадження через локальні нормативно-правові акти. В умовах воєнного стану ця практика зазнала змін: багато громад скоротили або повністю припинили фінансування громадських бюджетів через перерозподіл коштів на нагальні потреби. За даними, станом на 2022 рік кількість громад, які фінансували бюджети участі, значно скоротилася.

Втім, міжнародні організації активно підтримують впровадження цього інструменту, особливо у форматі шкільних громадських бюджетів. Наприклад, платформа *E-dem* повідомляє, що станом на 3 листопада 2023 року в Україні вже 13 ОМС запровадили такий механізм, підключили 171 школу, і за цей час подано 652 проекти на загальну суму понад 16 млн грн.

Грантові програми стали ще одним важливим інструментом взаємодії між ОМС та ІГС. Спільна участь у грантових ініціативах дозволяє об'єднувати ресурси, досвід і експертизу для вирішення конкретних проблем громади. Така співпраця є взаємовигідною, адже дозволяє залучити додаткове фінансування,

впровадити інноваційні ідеї, а також створити умови для довгострокового партнерства.

Особливістю грантових проєктів є те, що вони часто орієнтовані саме на спільну діяльність ОМС і ІГС, що сприяє інтеграції громадянського суспільства у процеси ухвалення рішень. Наприклад, міжнародні донорські організації, такі як USAID, ПРООН, або грантові програми Європейського Союзу, активно підтримують проєкти в Україні, спрямовані на розвиток партисипативної демократії та залучення громадян до вирішення місцевих проблем.

Інструменти співпраці між ОМС та ІГС є основою для побудови сильної, ефективної та прозорої системи управління на місцевому рівні. Вони дозволяють враховувати потреби громади, залучати громадськість до прийняття рішень і підвищувати довіру до місцевої влади. Попри виклики воєнного часу, такі механізми, як громадські бюджети, грантові проєкти й локальні ініціативи, доводять свою ефективність і продовжують слугувати платформою для розвитку громади та інтеграції громадян у процеси управління.

Одним із ефективних інструментів співпраці між ОМС та ІГС є спільна організація заходів. Зокрема, проведення зустрічей, форумів, конференцій, громадських обговорень та опитувань дозволяє налагодити діалог, обмін інформацією та ідеями між цими двома сторонами. Такий формат взаємодії сприяє підвищенню прозорості у прийнятті рішень та залученню громади до вирішення важливих питань.

Законодавство України також передбачає створення консультативно-дорадчих органів. Згідно з ч. 6 ст. 10 Закону України «ПМСУ», сільські, селищні, міські, районні та обласні ради мають право формувати подібні органи для виконання своїх повноважень.

Найбільш поширеною формою таких органів є громадські ради. Відповідно до постанови КМУ від 3 листопада 2010 року № 996 «ПЗУГФРДП», громадська рада визначається як тимчасовий консультативно-дорадчий орган, що сприяє участі громадськості у формуванні державної та регіональної політики. Постанова також регулює порядок проведення консультацій з

громадськістю та встановлює типові положення про громадську раду при органах виконавчої влади, включно з центральними органами, адміністраціями та іншими структурами. Хоча цей документ має рекомендаційний характер для органів місцевого самоврядування, його положення є базисом для створення та діяльності громадських рад на місцевому рівні.

Положення про громадську раду може містити додаткові деталі щодо організації її роботи. Наприклад, у ньому можуть бути прописані форми роботи ради, порядок проведення засідань, участь членів ради та залучених осіб у виконанні її завдань. Головне, щоб ці положення не суперечили Типовому положенню, затвердженому постановою. Таким чином, кожен ОМС має можливість адаптувати діяльність громадських рад до конкретних потреб своєї громади. Важливою умовою є залучення ІГС до розробки цих положень, що підвищує ефективність роботи ради та забезпечує максимальну відповідність її діяльності потребам громади.

У сучасних умовах популярності набули спеціалізовані ради, створені за напрямками діяльності. Це дозволяє охопити різні аспекти суспільного життя та забезпечити інклюзивність у процесах ухвалення рішень. Наприклад, органи місцевого самоврядування формують консультативно-дорадчі органи для вирішення питань ВПО, ветеранів війни, осіб із інвалідністю, постраждалих учасників Революції Гідності, а також сімей загиблих захисників і захисниць України. Такий підхід допомагає об'єднати зусилля громади та ОМС у розв'язанні важливих соціальних проблем.

Загалом, спільні заходи та консультативно-дорадчі органи виступають важливими інструментами для посилення співпраці між ОМС та ІГС. Вони сприяють не лише обміну ідеями, але й формуванню довіри та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування.

Молодіжні ради, які створюються при виконавчих комітетах, місцевих радах та головах, стали потужним інструментом залучення молоді до управлінських процесів. Постанова КМУ від 18 грудня 2018 р. № 1198 «ПЗТППМР» передбачає Типові положення для рад як регіонального, так і

місцевого рівнів. Цим документом також рекомендовано органам місцевого самоврядування утворити молодіжні ради та затвердити положення з урахуванням типових норм.

Іншим важливим прикладом консультативно-дорадчих органів є ради з питань ВПО. Відповідно до постанови КМУ від 4 серпня 2023 р. № 812 «ПЗТППРПВПО» органам місцевого самоврядування також рекомендовано створити такі ради та затвердити їхнє положення.

Для забезпечення ефективності консультативно-дорадчих органів необхідно дотримуватись ключових принципів їх функціонування. Основними серед них є:

1. *Прозорість та підзвітність.* Процес створення консультативно-дорадчого органу має бути максимально відкритим. Анонсування має відбуватись через різноманітні канали: дошки оголошень, бібліотеки, громадські місця, соціальні мережі, офіційні вебсайти органів місцевого самоврядування тощо. Залучення учасників бажано здійснювати на конкурсній основі відповідно до положення про такий орган.

Організація роботи повинна передбачати постійне інформування громади через офіційні ресурси. Зокрема, необхідно публікувати:

- установчі документи,
- склад органу,
- протоколи засідань,
- прийняті рішення,
- звіти про виконану роботу.

Крім того, прозорість забезпечується шляхом інформування про майбутні заходи, плани та результати діяльності. Такі кроки сприяють довірі громадян і підвищують ефективність співпраці з місцевими радами.

2. *Включення широкого спектру зацікавлених сторін.* Склад консультативно-дорадчих органів має бути репрезентативним і включати представників різних соціальних груп, громадських організацій, інститутів громадянського суспільства, вразливих груп населення та жителів віддалених

районів громади. Такий підхід гарантує врахування інтересів усіх мешканців громади та підсилює легітимність рішень.

Особливо важливо залучати вразливі групи населення, щоб їхні потреби були почуті й враховані в місцевій політиці. Наприклад, у випадку рад ВПО, такі групи можуть виступати ключовими учасниками, які здатні привносити нові погляди на проблеми громади. Залучення різних соціальних груп сприяє створенню спільної політики, яка враховує широкий спектр інтересів.

3. *Спільне творення місцевої політики.* Ефективність консультативно-дорадчих органів значною мірою залежить від їх здатності залучати громаду до активного співтворення місцевої політики. Відкритість до різних ідей, інклюзивність процесу прийняття рішень і спільне планування сприяють формуванню довіри між жителями та місцевими органами влади. Такий підхід також дозволяє громадам адаптувати свої стратегії до реальних потреб і викликів.

4. *Ефективність і результативність.* Робота консультативно-дорадчого органу має приносити відчутний ефект і конкретні результати. Це передбачає створення таких процедур і механізмів, які забезпечують значимість прийнятих рішень. Наприклад, рішення молодіжної ради носять рекомендаційний характер, але їх обов'язково мають розглядати виконавчий комітет або місцева рада. Для підтримки роботи таких органів необхідно надавати приміщення, забезпечувати організаційну підтримку з боку ОМС тощо.

Незважаючи на те, що діяльність консультативно-дорадчих органів можна порівняти до інтелектуального волонтерства, учасникам таких структур можуть надаватися певні стимули. Для молодіжних рад популярними є такі інструменти, як включення їх лідерів до складу виконавчих комітетів, залучення як радників, надання пріоритету у стажуваннях тощо. Це створює додаткову мотивацію для участі та посилює зв'язок між радою і місцевою владою.

Важливу роль у підвищенні прозорості та підзвітності ОБВ відіграє громадська експертиза. Відповідно до пункту 2 ПСПГЕДОВВ, затвердженого постановою КМУ від 5 листопада 2008 року № 976, громадська експертиза є елементом демократичного управління. Цей механізм передбачає оцінку

діяльності ОБВ ІГС, зокрема громадськими радами. Мета такої оцінки – визначення ефективності прийняття та виконання рішень, а також підготовка пропозицій щодо вирішення суспільно значущих питань, які повинні враховуватися в роботі органів влади.

Попри потенціал громадської експертизи, цей інструмент поки що не часто застосовується ОМС. Разом із тим це ефективний спосіб залучення ІГС до своєрідного аудиту діяльності місцевої влади. Такий підхід може значно підвищити рівень довіри до управлінських рішень і процесів.

Приклади питань, розглянутих під час громадської експертизи:

- ефективність роботи виконавчих органів;
- організація паркувальних майданчиків;
- управління земельними та майновими ресурсами;
- взаємодія влади з громадськістю;
- капітальний ремонт комунальних об'єктів;
- деталізовані плани територій;
- виконання програм громадського бюджету;
- розташування малих архітектурних форм;
- формування тарифів.

Процедура громадської експертизи є детально регламентованою, що інколи ускладнює її реалізацію. Зокрема, ініціатива повинна надходити від ІГС у вигляді письмового запиту до ОМС. Це може здаватися обтяжливим, однак забезпечує дотримання чіткої структури процесу.

Громадська експертиза дозволяє ІГС брати участь у моніторингу та оцінці рішень місцевої влади, тим самим посилюючи контроль за їхньою діяльністю та сприяючи ефективнішому управлінню. Відкритість влади до такого співробітництва може стати ключовим чинником у формуванні довіри та налагодженні партнерських відносин із громадськістю.

Громадська експертиза є важливим інструментом для реального залучення ІГС до процесів формування та реалізації місцевої політики, зокрема у вирішенні складних питань, що мають велике значення для громади. Вона дозволяє отримати

незалежні й фахові рекомендації для розв'язання актуальних проблем. Найважливішим аспектом цього процесу є демонстрація відкритості ОМС та їх готовності до діалогу з громадськістю, що значно підвищує рівень довіри до таких органів. Однак важливо, щоб ІГС мали відповідну експертність у порушених питаннях і надавали пропозиції, здатні реально вплинути на місцеву політику.

Навіть у складних умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування продовжують підтримувати ІГС, розробляючи та впроваджуючи спільні проекти. Така взаємодія регулюється нормативно-правовими актами, зокрема постановою КМУ від 12 жовтня 2011 року № 1049. Цей документ визначає порядок проведення конкурсів на підтримку проектів, розроблених громадськими організаціями, для їх фінансування за кошти місцевих бюджетів. Постанова рекомендована до виконання ОМС. Дія цього нормативного акта охоплює фінансову підтримку, яка передбачена законом або рішеннями місцевих рад, спрямовану на проекти, що реалізуються ІГС. Водночас, дія постанови не поширюється на випадки фінансування всеукраїнських фізкультурно-спортивних товариств, молодіжних організацій типу «Пласт» чи інших передбачених законом винятків. Це регламентує вузькі аспекти, проте залишає широкий спектр можливостей для інших видів співпраці.

Інструменти співпраці між ОМС та громадянським суспільством мають широкий діапазон і можуть застосовуватися залежно від конкретних потреб. Наприклад, для довгострокових завдань більш ефективними є консультативно-дорадчі органи, які забезпечують глибокий аналіз та стратегічне планування. Натомість, партисипативні бюджети або бюджети участі краще працюють для вирішення короткострокових проблем, надаючи швидкі й видимі результати, які безпосередньо впливають на життя громади.

Постійне вдосконалення цих інструментів є важливим для підтримання ефективної співпраці. Деякі ОМС впроваджують інноваційні практики, такі як електронні консультації чи онлайн-голосування, які сприяють залученню ширшого кола громадян. Вибір конкретного методу взаємодії завжди залежить від контексту та потреб громади. Ефективна взаємодія між ОМС та ІГС базується

на взаємній прихильності до співпраці, готовності до компромісів та відкритості до інновацій. Тільки за умов спільної роботи цих двох груп можливе досягнення значущих результатів для розвитку громади.

Коли місцева влада й громадські організації працюють разом, це не лише сприяє вирішенню конкретних проблем, але й закладає основу для довгострокового партнерства. Взаємна підтримка, прозорість і спільна відповідальність за результати є ключовими факторами, які роблять таку співпрацю успішною та корисною для всіх учасників.

Висновки до розділу 2

Процес формування громадянського суспільства є складним, тривалим і нерідко суперечливим. Він залишається незавершеним навіть у найбільш розвинених країнах світу. Для України становлення громадянського суспільства є важливим етапом на шляху до реалізації економічних, політичних і правових реформ, що сприяють розбудові правової держави. Поняття «громадянське суспільство» характеризує якісний стан соціуму з огляду на його самоорганізацію, рівень демократії, повагу до прав і свобод людини, а також здатність громадян усвідомлювати себе як джерело суверенітету, суб'єктів політичної діяльності та носіїв відповідальності за майбутнє своєї країни й світу загалом.

Інструменти взаємодії між ОМС та ІГС є ключовими механізмами для побудови ефективної співпраці з метою вирішення нагальних питань громад. Такі механізми дозволяють забезпечувати взаємодію між владою та громадськістю, залучати жителів до ухвалення рішень, які впливають на їхнє життя, і сприяти підвищенню довіри до місцевої влади. Для ефективності кожен з цих інструментів повинен бути чітко прописаний у локальних нормативно-правових актах. Це забезпечує прозорість, зрозумілість ролей і повноважень усіх учасників процесу, а також їхню відповідальність.

Інструменти співпраці між ОМС та громадянським суспільством мають широкий діапазон і можуть застосовуватися залежно від конкретних потреб.

Наприклад, для довгострокових завдань більш ефективними є консультативно-дорадчі органи, які забезпечують глибокий аналіз та стратегічне планування. Натомість, партисипативні бюджети або бюджети участі краще працюють для вирішення короткострокових проблем, надаючи швидкі й видимі результати, які безпосередньо впливають на життя громади.

Коли місцева влада й громадські організації працюють разом, це не лише сприяє вирішенню конкретних проблем, але й закладає основу для довгострокового партнерства. Взаємна підтримка, прозорість і спільна відповідальність за результати є ключовими факторами, які роблять таку співпрацю успішною та корисною для всіх учасників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

3.1. Тенденції та перспективи розвитку громадянського суспільства в Україні

В Україні спостерігаються дві основні тенденції щодо розвитку громадянського суспільства. Перша полягає у створенні номінальних інституцій за ініціативою владних органів, які лише імітують громадянську активність. Вони не є самостійними і служать демонстрацією формальної демократичності політичного процесу, створюючи ілюзію участі суспільства в управлінні. Виборча система в Україні також функціонує як інструмент цієї моделі, що спрямована на закріплення контрольованих умов для владного апарату.

Друга тенденція, значно менш зручна для влади, передбачає формування громадянського суспільства як усвідомленого явища у свідомості кожного громадянина, а потім – його інституційне становлення. Це довгий і неконтрольований процес, який створює ризики для владних амбіцій. Такий шлях в Україні так і не отримав глибокого розвитку. Ранні спроби 90-х і 2000-х років залишилися поодинокими й хаотичними, що спричинило суспільну зневіру у можливість реалізації ідеї громадянського суспільства. Ця тема здебільшого розглядається в наукових працях, проте практичне втілення залишається на низькому рівні [40, с. 145].

Сучасний стан громадянського суспільства в Україні характеризується маргіналізацією громадської активності. Більшість громадян беруть участь у страйках і демонстраціях переважно через соціальні проблеми, такі як затримка виплат заробітної плати чи пенсій. Однак загальна громадська активність залишається низькою, що гальмує розвиток демократичних процесів. Однією з головних проблем є «розпорошеність» громадських організацій. У країні

нараховується сотні професійних спілок, які часто дублюють функції одна одної, але майже не діють. Це підриває довіру громадян до профспілок як до одного з важливих інститутів громадянського суспільства.

Для розв'язання цих проблем необхідно сприяти зацікавленості громадян у громадській діяльності. Влада має створити умови для активного формування інституцій громадянського суспільства та забезпечити можливості для широкої участі людей у вирішенні соціальних і політичних питань. Це дозволить подолати утриманські настрої, а також забезпечить контроль над органами державної влади.

Експерти вказують на кілька ключових напрямів розвитку. По-перше, слід знайти баланс розподілу влади і повноважень між державою та громадянським суспільством, враховуючи українські традиції й сучасні реалії. По-друге, необхідно запровадити ефективну систему вивчення і врахування громадської думки. По-третє, важливо розробити механізми постійного діалогу між владою і суспільством, спрямовані на підвищення культури взаємодії. По-четверте, слід забезпечити правові механізми громадського контролю за діяльністю органів влади, включно з прозорістю їхніх рішень.

Ключовою умовою розвитку інституцій громадянського суспільства є модернізація законодавства, що регулює діяльність недержавних непідприємницьких організацій. Це стане основою для створення сприятливого середовища, де громадяни зможуть впливати на прийняття рішень і брати активну участь у суспільному житті [37, с. 386].

Процес формування громадянського суспільства в Україні триває, однак його темпи залишаються повільними. Важливо приділяти більше уваги розвитку основних складових цього явища: забезпеченню прав і свобод громадян, створенню умов для самореалізації особистості, посиленню ролі громадських ініціатив. Ключовими напрямками для вдосконалення залишаються ті, що рекомендуються європейськими партнерами. Зокрема, це посилення імплементації Європейської конвенції з прав людини, забезпечення свободи слова та незалежності ЗМІ, протидія жорсткому поводженню, захист прав

національних меншин, жінок і дітей, а також розвиток інституцій громадянського суспільства, таких як мережі громадських лідерів. Також важливим є реформування судової системи, боротьба з корупцією, вдосконалення виборчого законодавства, розвиток місцевої демократії.

На державному рівні підтримка громадянського суспільства відображена у Національній стратегії сприяння його розвитку на 2021-2026 роки, ухваленій указом Президента України. Цей документ спрямований на активізацію громадянської участі у державних справах, формування партнерських зв'язків між владою та суспільством, а також удосконалення механізмів їхньої взаємодії. Впровадження Стратегії передбачає підвищення рівня співпраці громадян з органами влади, що особливо важливо в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Створення умов для активної участі громадськості у прийнятті політичних рішень має враховуватися при розробці інших нормативно-правових актів [49, с. 386].

Розвиток громадянського суспільства в Україні пов'язаний із формуванням правової держави, що відбувається під взаємним впливом цих двох процесів. Громадянське суспільство як наукова категорія має важливе значення для реформування суспільного життя, сприяє формуванню основних рис майбутньої соціальної організації.

Серед основних шляхів покращення ситуації варто виділити:

– утвердження принципу верховенства права та самообмеження держави у відносинах із громадянами. Це передбачає визнання автономності структур громадянського суспільства та забезпечення їхньої незалежності;

– посилення гарантій прав і свобод громадян. Це включає створення умов, які усувають страх громадян перед ініціативою та самостійними діями, а також забезпечують захист від свавілля державних органів;

– розвиток соціальної структури через підтримку приватної власності, ринкових відносин і формування середнього класу. Важливим завданням є підвищення рівня життя населення, звуження сфери бідності та обмеження впливу олігархічних кланів;

– сприяння створенню громадських, самопомогових та захисних організацій. Вони виконують важливі соціалізуючі функції та контролюють дотримання законів урядовцями [42, с. 386].

Отже, формування громадянського суспільства є багатовимірним процесом, що потребує комплексного підходу. Це передбачає одночасний розвиток соціально-економічних, правових, політичних і культурних аспектів суспільного життя. Лише інтеграція цих напрямів може забезпечити поступове наближення до стандартів європейських демократій.

Українське суспільство нині переживає глибокі соціокультурні трансформації, зумовлені процесами становлення постіндустріального суспільства. Це вимагає нових механізмів взаємодії особистості із соціумом. Формування громадянського суспільства відбувається в рамках загальних закономірностей розвитку суспільства. Для забезпечення його життєздатності необхідний високий рівень соціального, інтелектуального та психологічного розвитку особистості, її здатність до самостійності та внутрішньої свободи.

В Україні розвиток громадянського суспільства перебуває на початковій фазі, однак перспективи для його становлення є. На заваді стоять низький рівень добробуту населення, недосконала соціальна структура, а також науково-технічне і культурне відставання, що уповільнюють суспільний прогрес. У сучасному політичному житті відбуваються значні зміни, що супроводжуються різноманітністю політичних процесів. Для ефективного функціонування громадянського суспільства потрібна трансформація посттоталітарного суспільства у цивілізоване, демократичне. Демократія, у свою чергу, постає не лише як форма організації влади, а й як спосіб зв'язку між громадянським суспільством і владою. Тому правова держава можлива лише за умов розвитку громадянського суспільства, адже є його результатом [3, с. 74].

Важливим кроком для інтеграції України до Європейського Союзу є проведення реформ у ключових сферах: економічній, правовій, політичній та культурній. Євроінтеграція можлива лише за умови бажання та активної участі громадян України. Створення правової держави є основою для існування

громадянського суспільства, що передбачає формування ефективних структур державної влади, здатних забезпечити дотримання законності, реалізацію прав і свобод громадян, а також розвиток політичного плюралізму. Ключовим завданням є пошук компромісів між політичними силами, спрямування спільних зусиль на подолання економічної кризи, вирішення міжнаціональних і міжконфесійних питань, а також активізація реформ національного законодавства з урахуванням міжнародних стандартів.

Громадянське суспільство в Україні поступово зміцнюється через об'єднання його організацій у спільноти. Це сприяє налагодженню ефективної взаємодії між ними. У благодійному секторі України прикладом є Всеукраїнська благодійна організація «Асоціація благодійників України», яка об'єднує 34 організації, та «Український форум благодійників» із 21 повноправним членом і 5 асоційованими. Основні напрями їхньої діяльності включають: покращення комунікації між благодійниками й отримувачами допомоги, популяризацію культури благодійності, створення сприятливих умов для благодійної діяльності, а також інституційний розвиток організацій і захист їхніх інтересів.

Благодійний сектор в Україні демонструє зростання: збільшується кількість організацій та обсяг коштів, спрямованих на добротність. У рейтингах благодійності Україна має позитивну динаміку, що свідчить про зростаючу довіру громадян до своїх можливостей у здійсненні благодійної діяльності. Громадська свідомість поступово змінюється: очікування допомоги від держави зміщуються на користь громадських ініціатив, що свідчить про формування активного громадянського суспільства [17, с. 16].

Основними шляхами створення ефективного та дійсно демократичного громадянського суспільства в Україні є такі: розширення масової бази влади, підвищення рівня політичної культури населення, створення нових можливостей для участі громадян в управлінні державними та суспільними справами. Важливим аспектом є активізація процесів роздержавлення у всіх сферах суспільного життя, що сприяє формуванню справжніх інститутів громадянського суспільства як ринкового (компанії, корпорації), так і

неринкового характеру (благодійні організації, споживчі товариства, громадські клуби тощо). Паралельно необхідно розвивати різні форми громадського самоврядування та самодіяльності, вдосконалювати механізми зворотного зв'язку між суспільством і державою, забезпечувати ефективний судовий захист прав і свобод людини. Формування поваги до права, закону, виховання національного патріотизму та шанобливого ставлення до історико-культурної спадщини є невіддільною частиною цього процесу. Зміцнення свободи слова, забезпечення відкритості суспільства через широкі зв'язки із зовнішнім світом також відіграють важливу роль у демократичному розвитку України.

Сучасні глобальні процеси викликають значні зміни у системах організаційного та управлінського характеру, що впливає не лише на владні механізми, але й на саму систему координат існування держави. Це вимагає переосмислення ролі, функцій, структури та авторитету державних інституцій. На думку О. Неклесси, ключовим аспектом змін є трансформація управлінських кодів, адже нові організаційні схеми й технології поступово змінюють звичний вигляд влади. Спостерігається тенденція до маргіналізації легальної влади та її національної публічної політики, яка часто втрачає контроль над вирішенням багатьох ключових питань. Усе це замінюється альтернативними формами регуляції, що включають неформальні, транснаціональні та геоекономічні системи управління. У той же час виникає суперечність: для ефективного розв'язання соціальних проблем необхідне посилення ролі держави, але глобалізація, навпаки, зменшує її вплив.

Процеси глобалізації спричиняють інтеграцію національних систем публічного управління, які стають частиною глобального управлінського механізму. Під глобальним управлінням розуміється система дій, спрямованих на мінімізацію негативних та посилення позитивних наслідків глобалізації через інструменти, які працюють на локальному, національному, регіональному та глобальному рівнях. Завдання таких систем полягає у гармонізації суспільних відносин та усуненні проблем, які виникають у процесі глобалізації.

Сьогодні багато дослідників наполягають на необхідності розроблення способів мінімізації негативних і посилення позитивних наслідків глобалізації. Пропонується створення ефективних механізмів моніторингу глобальних процесів на міжнародному рівні, а також інституцій, які забезпечували б політичний і правовий захист безпеки глобального суспільства з дотриманням прав людини. Існує потреба у створенні транснаціональних структур, здатних вирішувати проблеми гуманітарних криз, демографічних викликів, глобальних соціальних загроз. Вчені також рекомендують розробити новий міжнародний орган, який міг би регулювати макроекономічні процеси на наддержавному рівні. Також пропонується розробити механізми контролю над міжнародними фінансовими потоками, що дозволить знизити ризики, пов'язані з економічною дестабілізацією.

У багатьох країнах світу функціонує значна кількість національних структур громадянського суспільства, до яких входять бізнес-асоціації, професійні спілки, неурядові організації та інші об'єднання. Ці структури стали важливими акторами у взаємодії з національними урядами, економічними та соціальними інституціями держави. Їхні представники беруть участь у роботі економічних і соціальних рад, впливають на розробку, експертизу та реалізацію державних рішень. Глобальне громадянське суспільство має поліцентричну природу, об'єднуючи різні форми національної та міжнародної самоорганізації, що сприяють культурній трансформації та розширенню політичного простору.

Роль громадянського суспільства постійно зростає. Воно стає партнером держави у формуванні, впровадженні та моніторингу державної політики, що свідчить про перехід до нової моделі управління. Така модель формується на основі співпраці між різними акторами: державою, бізнесом, громадськими об'єднаннями, неформальними соціальними мережами та іншими групами. Вона включає традиційні механізми агрегування інтересів, які застосовують політичні партії, групи тиску та соціальні рухи, а також сучасні інструменти комунікації і взаємодії. Успішна реалізація цієї моделі можлива завдяки координації між багатьма зацікавленими сторонами.

Глобальне громадянське суспільство знаходиться на етапі становлення, але вже зараз воно створює умови для самореалізації не лише окремих людей, а й цілих націй і соціальних груп. Воно об'єднує різноманітні організації та ініціативи, такі як академічні установи, бізнес-клуби, правозахисні організації, екологічні рухи, етнічні спільноти, фонди, профспілки, миротворчі рухи, професійні асоціації, релігійні громади, аналітичні центри, жіночі й молодіжні об'єднання тощо. Ці організації виконують різні функції: вони можуть допомагати у впровадженні державної політики, займатися громадським контролем, проводити експертизу рішень, сприяти підвищенню прозорості, підзвітності та демократичної легітимності органів влади.

Важливо зазначити, що громадянське суспільство не є однорідним. Наприклад, одні організації можуть підтримувати офіційну політику держави, інші ж займаються комерційною діяльністю для фінансування своїх проєктів або пропагандистських кампаній. Такі організації часто вирішують питання освіти, займаються соціальною роботою чи розробкою нових підходів до співпраці між громадянськими ініціативами та урядовими структурами. Водночас глобальне громадянське суспільство сприяє розвитку незалежних інституцій, які можуть спонсорувати громадські ініціативи або підтримувати роботу некомерційних організацій. Попри широкий спектр діяльності, організації громадянського суспільства зазвичай не мають на меті отримання прибутку чи посідання державних посад, за винятком політичних партій або комерційних структур, що працюють у мас-медіа. Їхня діяльність орієнтована на реалізацію суспільно важливих цілей, які сприяють сталому розвитку, демократизації та розширенню громадянських прав і свобод.

Таким чином, глобальне громадянське суспільство є багатогранним явищем, яке поєднує національні й міжнародні структури, що діють задля покращення життя людей та зміцнення демократичних інститутів. Його вплив поширюється на різні аспекти життя, включно з культурою, економікою, екологією та політикою, і воно відіграє ключову роль у створенні нової моделі взаємодії між державою та суспільством.

3.2. Напрями підвищення результативності взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства

Аналізуючи досвід взаємодії громадських організацій (ГО) та міських рад в містах Полтава [64], Київ [60] і Львів [61], можна виокремити три ключові групи проблем: системні, бюджетно-процесуальні та комунікаційні.

До системних проблем належать залежність ефективності співпраці від особистості конкретного службовця, тематики питання (наприклад, культурні питання зазвичай легші для співпраці, ніж містобудівні), а також брак стабільності через часті кадрові зміни у виконавчих органах. Серед інших труднощів – недовіра до ГО з боку міських рад через стереотипи про «грантоїдство», недостатню експертність чи поверховість намірів, а також відсутність системної підтримки громадського сектору з боку ОМС.

Бюджетно-процесуальні проблеми пов'язані з фінансовими обмеженнями та складнощами використання коштів, отриманих від міських рад. Наприклад, ГО часто не мають можливості найняти штатного бухгалтера для роботи з казначейськими рахунками, що ускладнює фінансову діяльність. Бюджети проектів, особливо тих, що виконуються протягом кількох років, залишаються негнучкими, а це знижує ефективність їх реалізації. ГО також стикаються з необхідністю залучати фізичних осіб-підприємців для управління коштами, що збільшує адміністративне навантаження. Загалом, обмежене фінансування не дозволяє реалізовувати масштабні проекти, що впливають на громаду в довгостроковій перспективі.

Комунікаційні проблеми виникають через недоліки у взаємодії між сторонами. Наприклад, міські ради іноді використовують проекти ГО для власного піару, що створює напруженість. Крім того, органи місцевого самоврядування нерідко підтримують комунікаційні заходи ГО некоректно: інформація про події передається як обов'язкова до виконання, що може викликати невдоволення, наприклад, серед освітян, яких змушують відвідувати такі заходи.

З іншого боку, досвід міських рад у взаємодії з ГО теж демонструє ряд викликів. Основні труднощі – це недовіра та стереотипи щодо активістів. Службовці нерідко сприймають ГО як необізнані або заангажовані структури, що працюють лише для швидкого результату, а не для довгострокової співпраці. Часто представники ГО недостатньо розуміють внутрішній розподіл повноважень у міських радах, що ускладнює комунікацію. Крім того, залучення громадськості до прийняття рішень може сповільнювати процеси, особливо якщо ГО між собою не координуються. ГО також часто не готові до тривалих спільних проектів, прагнучи швидкого ефекту.

Для подолання цих бар'єрів необхідно розвивати взаєморозуміння та довіру. Одним із ефективних механізмів є навчання сторін одна від одної, обмін досвідом через стажування: активісти можуть тимчасово працювати в міській раді, а службовці, у свою чергу, долучатися до діяльності ГО. Взаємопроникнення кадрів створює основу для довіри та ефективної співпраці.

Перспективним напрямом є розвиток механізму соціального замовлення. На конкурсній основі міські ради можуть делегувати ГО надання певних соціальних послуг. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати ресурси громади, водночас підвищуючи професійність ГО.

Окремо варто відзначити, що довіра залишається ключовим аспектом успішної взаємодії. Попри наявність прикладів ефективної співпраці у Львові, недовіра все ще поширена. ГО часто не довіряють службовцям, вважаючи їх байдужими до потреб громади, тоді як службовці нерідко підозрюють ГО у несерйозності чи поверховості. Це створює замкнене коло недовіри, яке потребує системного руйнування. Щоб будувати довіру, необхідно змінювати стереотипи. Службовцям слід відмовитися від упереджень, оцінюючи ГО за їх реальними результатами, а активістам – сприймати посадовців як партнерів. Постійна комунікація, взаємодія та навіть короткостроковий обмін ролями через стажування допомагають долати бар'єри та формувати сталі відносини.

Розвиваючи спільні компетенції, ГО та міські ради можуть ефективніше реалізовувати проекти, спрямовані на розвиток громади. Це включає

вдосконалення фінансових механізмів, координацію роботи між різними ГО та запровадження гнучкіших підходів до співпраці. У підсумку, побудова довіри та впровадження інноваційних рішень допоможуть сформувати партнерство, яке сприятиме сталому розвитку міста та громадського сектору.

Ми відібрали можливі напрямки покращення взаємодії міських рад з громадськими організаціями:

1. *Інформування та навчання.* Міські ради можуть забезпечувати громадські організації повною та точною інформацією про механізми залучення та процедурні аспекти співпраці. Для нових громадських організацій доцільно ініціювати навчання з подачі проєктів, оформлення документації та звітування. Формати навчання можуть бути гнучкими: тренінги, вуличні виставки, інтерактивні квести.

2. *Зміни у фінансуванні.* Необхідно вдосконалити правила фінансування, дозволяючи громадським організаціям отримувати частину коштів авансом, щоб уникнути покриття витрат власним коштом. Крім того, у проєктах, які реалізуються за бюджетні кошти, слід дозволити гонорари для організацій, а також спростити взаємодію з казначейством або надати додатковий супровід з боку міських рад.

3. *Оптимізація ресурсів.* Рекомендується збільшити фінансування одного проєкту, щоб організації могли реалізовувати масштабні ініціативи. Зняття обмежень на придбання матеріальних ресурсів для довгострокових проєктів також є важливим кроком.

4. *Клієнтоорієнтованість.* Міські ради мають удосконалити сервісні процеси, забезпечуючи зручну та ввічливу комунікацію. У приклад можна взяти якісне обслуговування у ЦНАПах. Важливо також навчатися ефективної комунікації в різних ситуаціях, зокрема й у конфліктних.

5. *Попереднє інформування.* Забезпечення своєчасного повідомлення про дати, час і порядок денний засідань міських рад та профільних комісій дозволить громадським організаціям краще підготуватися до участі.

6. *Координація між підрозділами.* Робота міських рад повинна бути інтегрованою: оперативний обмін інформацією між підрозділами сприятиме швидкому вирішенню питань.

7. *Залучення громади.* Слід приділяти належну увагу процесам залучення громади до прийняття рішень, а не відкладати це питання на другий план.

8. *Конструктивний діалог.* Важливо враховувати конструктивну критику від громадян і громадських організацій, розглядати її як корисний зворотний зв'язок.

9. *Розуміння ролі громадських організацій.* Міські ради повинні сприймати громадські організації як партнерів і союзників, а не як опонентів.

Також було відібрано можливі напрямки покращення взаємодії громадського сектору з міськими радами?

1. *Юридична та фінансова підтримка.* Громадські організації можуть залучати на час виконання проєктів або звітування юристів і бухгалтерів. Це допоможе уникнути помилок у бюджетуванні та звітності.

2. *Реалістичне планування.* Слід враховувати строки виконання проєктів із бюджетним фінансуванням і бути готовими до певних затримок.

3. *Розуміння структури влади.* Громадські організації повинні знати розподіл повноважень між підрозділами міських рад, щоб звертатися безпосередньо до відповідальних осіб із конкретними питаннями.

4. *Ініціативність.* Необхідно проявляти ініціативу в комунікації з міськими радами, особливо якщо ідеї проєктів відповідають міській стратегії.

5. *Участь у робочих групах.* Активна участь у робочих групах із розробки цільових програм або стратегій дозволить впливати на формування місцевої політики.

6. *Стажування та співпраця.* Представники громадських організацій можуть ініціювати стажування у міських радах для глибшого розуміння їхньої роботи. Також доцільним є працевлаштування у виконавчих органах влади для просування інтересів громадянського суспільства.

Ефективна співпраця між міськими радами та громадськими організаціями потребує постійного діалогу, спільного пошуку рішень і взаємної підтримки. Вдосконалення процедур, розширення комунікації та створення нових механізмів взаємодії сприятимуть розвитку громади та посиленню громадянського суспільства.

Для покращення взаємодії між представниками ОМС та ГО обом сторонам необхідно підвищувати свою кваліфікацію та набувати нових навичок. Зокрема, службовці прагнуть розвинути стресостійкість, навички управління конфліктами та базові знання в урбаністиці й міському плануванні. Представники ГО, у свою чергу, зазначають, що їм бракує компетенцій у проектному менеджменті, особливо в роботі з бюджетним фінансуванням, а також умінь у сфері комунікації та формулювання публічних повідомлень. Обидві групи відчують потребу в розвитку навичок модерації, медіації та фасилітації групових процесів.

Службовці вважають, що залучення громади та громадських організацій можливе практично у всіх аспектах міського розвитку, за винятком надто вузькоспеціалізованих питань. Водночас вони зазначають, що це може уповільнити процес ухвалення рішень. За їхнім переконанням, залучення громади важливе для визначення реальних потреб мешканців і створення на їх основі переліку рішень, з яких можна обрати оптимальне. Проте ГО та активісти наголошують, що ключові питання, як-от забудова міста, інфраструктурні проекти, спірні історичні теми чи встановлення пам'ятників, часто вирішуються без реального врахування думки громади. Натомість легшими для залучення мешканців є питання культури, освіти, мистецтва, туризму, розвитку громадських просторів, велоінфраструктури, а також соціальні теми, пов'язані з підтримкою вразливих груп населення.

Серед механізмів залучення громадський бюджет отримав найвищі оцінки. До ефективних інструментів також належать звернення на гарячу лінію міста, електронні петиції, громадські слухання з питань містобудівної документації та звернення до депутатів. Для реалізації власних ініціатив активісти радять звертатися до стейкхолдерів проєкту – профільного департаменту, управління,

депутатської комісії чи безпосередньо до депутатів. Якщо ініціатива готова перетворитися на проект, її рекомендують подавати на громадський бюджет або на конкурс соціокультурних проєктів. Представники ГО також радять створювати організації, щоб брати участь у подачі проєктів від їхнього імені, а також консультуватися з більш досвідченими ГО або співробітниками ОМС, які мають активістський досвід.

На основі оцінок і досвіду використання механізмів залучення громади в містах Полтава, Київ і Львів було сформульовано рекомендації для їх вдосконалення. Зокрема:

– *Громадський бюджет:*

1. Міська рада може допомагати авторам проєктів правильно розраховувати бюджет із врахуванням технічних аспектів, що потребує специфічної експертизи.

2. На початковому етапі можна проводити конкурс ідей без детального бюджету, а вже потім залучати відповідальних осіб з ОМС для підтримки проєкту.

3. Експертна рада, що займається модерацією, має ретельніше оцінювати проєкти, щоб уникнути затвердження ініціатив, які неможливо реалізувати в межах одного бюджетного року чи компетенцій ОМС.

Такі кроки сприятимуть підвищенню якості співпраці між місцевою владою та громадою, що в довгостроковій перспективі зміцнить довіру між сторонами й сприятиме успішному розвитку міського середовища.

– *Розширення соціального замовлення.* Одним із ключових напрямів розвитку взаємодії між громадським сектором і державними органами є розширення практики соціального замовлення. Делегування державних послуг громадським організаціям сприяє підвищенню ефективності, оскільки місцеві громадські організації достатньо компетентні для виконання таких функцій. Важливим етапом є запровадження прозорості процедури відбору виконавців через тендери. Це дозволить забезпечити якісне виконання послуг, водночас стимулюючи розвиток громадського сектору.

– *Удосконалення громадських слухань та консультацій.* Щоб підвищити ефективність громадських слухань, необхідно вдосконалити процедуру врахування або неврахування пропозицій громади. Для цього варто чіткіше прописати критерії для учасників слухань, а також визначити, хто саме приймає рішення щодо врахування пропозицій та надає зворотний зв'язок. Запровадження фасилітації великих груп може значно покращити процес обговорення. Під час слухань щодо реконструкції або інших проектів варто максимально детально ознайомлювати учасників із запланованими змінами, щоб уникнути домислів та створити умови для обґрунтованої дискусії.

– *Оптимізація діяльності громадських рад.* Громадські ради відіграють важливу роль у формуванні альтернативних рішень, зборі даних та розробці рекомендацій. Однак їхні повноваження потребують чіткішого регламентування. Це забезпечить ефективну взаємодію з міськими радами та сприятиме прийняттю зважених рішень. Необхідно підсилити здатність рад до аналізу, розробки альтернатив і пошуку оптимальних шляхів вирішення питань.

– *Підвищення ефективності інформування.* Інформування громадськості про можливості участі у прийнятті рішень має бути більш системним. Нині інформація публікується на офіційних ресурсах міської ради та у соціальних мережах, але цьому процесу бракує узгодженості. Представники різних департаментів часто не знають, що роблять їхні колеги, через що виникає хаос. Рекомендується розробити єдину комунікаційну стратегію для всіх підрозділів, що дозволить створити універсальний, регулярний і злагоджений підхід до поширення інформації. Такий підхід об'єднає зусилля різних департаментів в одному інформаційному полі, сприяючи більшій прозорості та відкритості.

– *Вдосконалення механізмів залучення громадськості.* На рівні держави необхідно вдосконалити механізми залучення громадян до прийняття рішень. Процедури мають бути прозорими та інклюзивними, доступними для широкого кола організацій і ініціативних громадян. Одночасно потрібно оптимізувати державне фінансування громадських ініціатив, спрощуючи процес і підвищуючи

його гнучкість. Це сприятиме розвитку громадських проєктів, які матимуть значний соціальний ефект.

– *Побудова ефективної співпраці.* Співпраця між міськими радами та громадськими організаціями має бути системною, а не ситуативною. Органи місцевого самоврядування та активісти повинні підтримувати одне одного, а не конкурувати. Конструктивна взаємодія сприятиме активізації обох сторін. Для досягнення цієї мети доцільно організовувати спільні навчання службовців та активістів. Такі тренінги дозволять не лише знайти спільні точки зору, але й отримати нові навички, необхідні для співпраці.

Ідеальна співпраця базується на взаємному розумінні, довірі та спільній зацікавленості у вирішенні проблем громади. Громадські організації можуть стати надійними партнерами міських рад у розвитку місцевих ініціатив, реалізації соціальних проєктів та зміцненні місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 3

Розвиток громадянського суспільства в Україні за останні роки, зокрема, характеризується наступними тенденціями. З одного боку, громадянське суспільство розвивалося як незалежний й потужний чинник суспільного поступу; з іншого – держава намагалася співпрацювати з громадянським суспільством, формуючи його «зверху». Удосконалювалося нормативно-правове забезпечення розвитку громадянського суспільства в Україні у напрямі його подальшого наближення до відповідних європейських стандартів.

Формування глобального громадянського суспільства постає об'єктивною тенденцією соціального розвитку. До головних детермінуючих факторів належать насамперед глобалізація, модернізація, постіндустріальна реальність. Процеси активізують становлення ініціативної особистості, громадянської самоорганізації, нових типів громадських зв'язків. Ефективність впливу глобального громадянського суспільства безпосередньо пов'язана із

завоюванням їм морального авторитету та довіри, подоланням негативних соціально-економічних наслідків глобалізації для країн, що розвиваються, а також більш активним включенням структур громадянських суспільств цих країн в процеси вироблення і прийняття політичних рішень на глобальному рівні.

Покращення взаємодії ОМС із ГО є важливим аспектом для розвитку громадянського суспільства та ефективного міського управління. Розглянемо основні напрямки удосконалення такої співпраці:

1. *Інформування та навчання.* Міські ради повинні забезпечувати ГО доступ до актуальної інформації про механізми залучення, правила подачі проєктів, оформлення документації та звітування. Для цього можна використовувати тренінги, вуличні виставки, інтерактивні квести та інші гнучкі формати навчання. Такий підхід допоможе новоствореним організаціям краще орієнтуватися в системі співпраці.

2. *Зміни у фінансуванні.* Важливо переглянути чинні правила фінансування, дозволивши ГО отримувати частину коштів авансом, щоб уникнути потреби покривати витрати за власний рахунок. Також варто дозволити включення гонорарів до кошторисів проєктів, реалізованих за бюджетні кошти, та спростити процедури роботи з казначейством.

3. *Оптимізація ресурсів.* Доцільно збільшити обсяги фінансування окремих проєктів, що дозволить реалізовувати масштабні ініціативи. Зняття обмежень на придбання матеріальних ресурсів для довгострокових проєктів також сприятиме кращій реалізації ініціатив.

4. *Клієнтоорієнтованість.* Міські ради мають забезпечити якісне обслуговування ГО, зокрема шляхом покращення комунікації та запровадження принципів сервісного підходу, подібного до роботи ЦНАПів. Необхідно навчати службовців ефективної комунікації, включаючи управління конфліктами.

5. *Попереднє інформування.* Вчасне повідомлення ГО про дати, час і порядок денний засідань міських рад чи профільних комісій допоможе організаціям краще підготуватися до участі та висловлення своїх позицій.

6. *Координація між підрозділами.* Інтеграція роботи міських рад через оперативний обмін інформацією між департаментами сприятиме швидкому вирішенню проблем. Таке узгодження допоможе уникати дублювання функцій і забезпечить прозорість.

7. *Залучення громади.* Питання громадської участі має бути на пріоритетному рівні. Важливо стимулювати активність мешканців у процесі прийняття рішень, щоб враховувати їхні реальні потреби.

8. *Конструктивний діалог.* Міські ради мають сприймати критику від ГО та громадян як зворотний зв'язок, що допомагає вдосконалювати процеси управління.

9. *Партнерство з ГО.* Громадські організації потрібно розглядати як союзників у вирішенні місцевих проблем, а не як опонентів. Такий підхід сприятиме налагодженню довготривалого співробітництва.

Громадські організації, зі свого боку, також мають оптимізувати власну діяльність для ефективнішої взаємодії з міськими радами:

- *Юридична та фінансова підтримка:* залучення юристів і бухгалтерів для уникнення помилок у звітності.

- *Реалістичне планування:* врахування можливих затримок під час бюджетного фінансування.

- *Знання структури влади:* орієнтація в повноваженнях підрозділів міських рад дозволить звертатися до відповідальних осіб.

- *Ініціативність:* ГО повинні активно пропонувати ідеї, які відповідають міській стратегії.

- *Участь у робочих групах:* це допоможе впливати на формування місцевої політики.

- *Стажування:* ініціатива стажування в міських радах сприятиме кращому розумінню їхньої роботи.

Одним із найефективніших інструментів залучення громадськості визнано громадський бюджет. Також корисними є електронні петиції, звернення до депутатів, громадські слухання.

Важливими напрямками удосконалення взаємодії є:

1. *Підтримка авторів проєктів*: міські ради можуть допомагати розраховувати бюджети та надавати технічну експертизу.

2. *Етапність реалізації*: на початковому етапі можна організовувати конкурс ідей, а потім підтримувати їх розвиток.

3. *Експертна оцінка*: проєкти мають проходити ретельну перевірку, щоб уникнути нереалістичних ініціатив.

Удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, також, можливе за такими напрямками:

– *Соціальне замовлення*: розширення практики делегування послуг ГО через тендери.

– *Громадські слухання*: удосконалення механізмів врахування думок громади.

– *Робота громадських рад*: регламентування їхньої діяльності для забезпечення ефективності.

– *Єдина комунікаційна стратегія*: створення інтегрованої інформаційної системи міської ради.

Обом сторонам варто приділяти увагу навчанню. Представники ГО мають опановувати проєктний менеджмент, а службовці міських рад – навички фасилітації, управління конфліктами та стресостійкість.

Ефективна співпраця між ОМС та ГО базується на взаєморозумінні, конструктивному діалозі й спільному бажанні розвивати громади. Розширення інструментів співпраці та вдосконалення механізмів залучення сприятимуть довірі між сторонами й зміцненню громадянського суспільства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження результативності взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, а також пошуку напрямків її удосконалення зроблено наступні висновки:

Громадянське суспільство – це асоціація вільних громадян, які взаємодіють на основі своїх інтересів, правових норм і погоджених регуляторів, таких як компроміс. Це поняття охоплює суспільне життя у його взаємозв'язку з політичними структурами, включаючи державу. Громадянське суспільство поєднує економічні, соціальні, культурні, духовні та родинно-побутові відносини. Воно передбачає свободи, права та обов'язки особистості, які є умовою її самореалізації.

Інструменти взаємодії між ОМС та ІГС є ключовими механізмами для побудови ефективної співпраці з метою вирішення нагальних питань громад. Такі механізми дозволяють забезпечувати взаємодію між владою та громадськістю, залучати жителів до ухвалення рішень, які впливають на їхнє життя, і сприяти підвищенню довіри до місцевої влади. Для ефективності кожен з цих інструментів повинен бути чітко прописаний у локальних нормативно-правових актах. Це забезпечує прозорість, зрозумілість ролей і повноважень усіх учасників процесу, а також їхню відповідальність.

Інструменти співпраці між ОМС та громадянським суспільством мають широкий діапазон і можуть застосовуватися залежно від конкретних потреб. Наприклад, для довгострокових завдань більш ефективними є консультативно-дорадчі органи, які забезпечують глибокий аналіз та стратегічне планування. Натомість, партисипативні бюджети або бюджети участі краще працюють для вирішення короткострокових проблем, надаючи швидкі й видимі результати, які безпосередньо впливають на життя громади.

Коли місцева влада й громадські організації працюють разом, це не лише сприяє вирішенню конкретних проблем, але й закладає основу для довгострокового партнерства. Взаємна підтримка, прозорість і спільна

відповідальність за результати є ключовими факторами, які роблять таку співпрацю успішною та корисною для всіх учасників.

Покращення взаємодії ОМС із ГО є важливим аспектом для розвитку громадянського суспільства та ефективного міського управління. Розглянемо основні напрямки удосконалення такої співпраці:

1. *Інформування та навчання.* Міські ради повинні забезпечувати ГО доступ до актуальної інформації про механізми залучення, правила подачі проєктів, оформлення документації та звітування. Для цього можна використовувати тренінги, вуличні виставки, інтерактивні квести та інші гнучкі формати навчання. Такий підхід допоможе новоствореним організаціям краще орієнтуватися в системі співпраці.

2. *Зміни у фінансуванні.* Важливо переглянути чинні правила фінансування, дозволивши ГО отримувати частину коштів авансом, щоб уникнути потреби покривати витрати за власний рахунок. Також варто дозволити включення гонорарів до кошторисів проєктів, реалізованих за бюджетні кошти, та спростити процедури роботи з казначейством.

3. *Оптимізація ресурсів.* Доцільно збільшити обсяги фінансування окремих проєктів, що дозволить реалізовувати масштабні ініціативи. Зняття обмежень на придбання матеріальних ресурсів для довгострокових проєктів також сприятиме кращій реалізації ініціатив.

4. *Клієнтоорієнтованість.* Міські ради мають забезпечити якісне обслуговування ГО, зокрема шляхом покращення комунікації та запровадження принципів сервісного підходу, подібного до роботи ЦНАПів. Необхідно навчати службовців ефективної комунікації, включаючи управління конфліктами.

5. *Попереднє інформування.* Вчасне повідомлення ГО про дати, час і порядок денний засідань міських рад чи профільних комісій допоможе організаціям краще підготуватися до участі та висловлення своїх позицій.

6. *Координація між підрозділами.* Інтеграція роботи міських рад через оперативний обмін інформацією між департаментами сприятиме швидкому вирішенню проблем. Таке узгодження допоможе уникати дублювання функцій і

забезпечить прозорість.

7. *Залучення громади.* Питання громадської участі має бути на пріоритетному рівні. Важливо стимулювати активність мешканців у процесі прийняття рішень, щоб враховувати їхні реальні потреби.

8. *Конструктивний діалог.* Міські ради мають сприймати критику від ГО та громадян як зворотний зв'язок, що допомагає вдосконалювати процеси управління.

9. *Партнерство з ГО.* Громадські організації потрібно розглядати як союзників у вирішенні місцевих проблем, а не як опонентів. Такий підхід сприятиме налагодженню довготривалого співробітництва.

Громадські організації, зі свого боку, також мають оптимізувати власну діяльність для ефективнішої взаємодії з міськими радами:

- *Юридична та фінансова підтримка:* залучення юристів і бухгалтерів для уникнення помилок у звітності.

- *Реалістичне планування:* врахування можливих затримок під час бюджетного фінансування.

- *Знання структури влади:* орієнтація в повноваженнях підрозділів міських рад дозволить звертатися до відповідальних осіб.

- *Ініціативність:* ГО повинні активно пропонувати ідеї, які відповідають міській стратегії.

- *Участь у робочих групах:* це допоможе впливати на формування місцевої політики.

- *Стажування:* ініціатива стажування в міських радах сприятиме кращому розумінню їхньої роботи.

Одним із найефективніших інструментів залучення громадськості визнано громадський бюджет. Також корисними є електронні петиції, звернення до депутатів, громадські слухання.

Важливими напрямками удосконалення взаємодії є:

4. *Підтримка авторів проєктів:* міські ради можуть допомагати розраховувати бюджети та надавати технічну експертизу.

5. *Етапність реалізації*: на початковому етапі можна організувати конкурс ідей, а потім підтримувати їх розвиток.

6. *Експертна оцінка*: проекти мають проходити ретельну перевірку, щоб уникнути нереалістичних ініціатив.

Удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, також, можливе за такими напрямками:

– *Соціальне замовлення*: розширення практики делегування послуг ГО через тендери.

– *Громадські слухання*: удосконалення механізмів врахування думок громади.

– *Робота громадських рад*: регламентування їхньої діяльності для забезпечення ефективності.

– *Єдина комунікаційна стратегія*: створення інтегрованої інформаційної системи міської ради.

Обом сторонам варто приділяти увагу навчанню. Представники ГО мають опанувати проектний менеджмент, а службовці міських рад – навички фасилітації, управління конфліктами та стресостійкість.

Ефективна співпраця між ОМС та ГО базується на взаєморозумінні, конструктивному діалозі й спільному бажанні розвивати громади. Розширення інструментів співпраці та вдосконалення механізмів залучення сприятимуть довірі між сторонами й зміцненню громадянського суспільства.