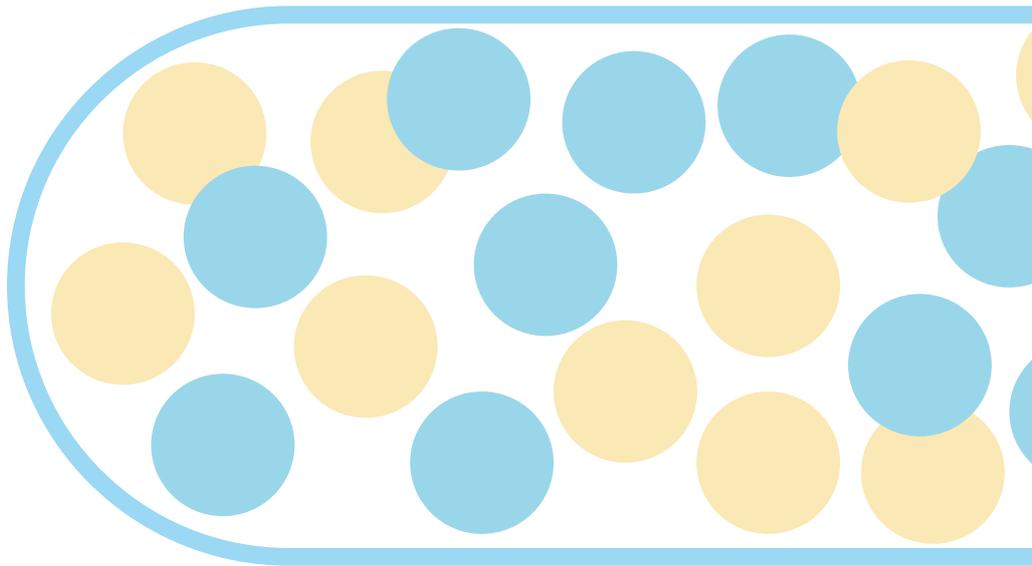


Проект «Підтримка діяльності Української національної платформи  
Форуму громадянського суспільства Східного партнерства у 2021-2023 роках»

Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини

АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ  
**ТРАНСФОРМАЦІЯ  
ГРОМАДЯНСЬКОГО  
СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ  
В ЕКОНОМІЧНОМУ ТА  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ВИМІРІ**



АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

ТРАНСФОРМАЦІЯ  
ГРОМАДЯНСЬКОГО  
СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ  
В ЕКОНОМІЧНОМУ ТА  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ВИМІРІ



Проект фінансується  
Європейським Союзом



ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ  
ТА ПОЛІТИЧНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ



НАЦІОНАЛЬНА ПЛАТФОРМА  
Форуму громадянського суспільства  
СХІДНОГО ПАРТНЕРСТВА



АМЕР  
АГЕНЦІЯ МІСЦЕВОГО  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ЯВОРІВЩИНИ

Ця публікація була підготовлена в рамках проекту «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП у 2021-2023 рр.», який реалізує Інститут економічних досліджень та політичних консультацій за фінансової підтримки Європейського Союзу. Зміст цієї публікації є виключною відповідальністю Агенції місцевого економічного розвитку Яворівщини і жодним чином не відображає точку зору Європейського Союзу чи Інституту економічних досліджень та політичних консультацій.

**Додаткова інформація:**

Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (<http://eap-csf.org.ua/>) – це мережа з понад 140 громадських організацій України, що відстоює українські інтереси в рамках Східного партнерства. Платформа є частиною Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (ФГС СхП).

Форум громадянського суспільства Східного партнерства (<https://eap-csf.eu/>) - унікальна багаторівнева регіональна платформа громадянського суспільства, спрямована на просування європейської інтеграції, сприяння реформам та демократичним перетворенням у шести країнах Східного партнерства - Вірменії, Азербайджані, Білорусі, Грузії, Молдові та Україні. Будучи громадським елементом СхП, ФГС СхП намагається посилити громадянське суспільство у регіоні, підвищити рівень плюралізму у публічному дискурсі та політиці шляхом сприяння демократії участі та фундаментальних свобод. ФГС СхП - це позапартійна добровільна неурядова організація.

**Контактна інформація:**

Українська національна платформа  
Форуму громадянського суспільства Східного партнерства  
[eap-csf.org.ua](http://eap-csf.org.ua)  
[unp.eap@gmail.com](mailto:unp.eap@gmail.com)  
[www.facebook.com/unp.eap.csf](https://www.facebook.com/unp.eap.csf)  
[www.amer.org.ua](http://www.amer.org.ua)

# ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ /ABSTRACT _____	03
1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ. _____	07
2. ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ ТА РИЗИКИ, ЩО ОБМЕЖУЮТЬ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ. _____	16
3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ДОСВІДУ ТА КРАЩИХ ПРАКТИК КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС. _____	22
4. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ УНП ФГС СХП ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ ВЗАЄМОДІЇ З УС ПГС УКРАЇНА-ЄС У КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЙОГО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ. _____	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. _____	37

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ В ЕКОНОМІЧНОМУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ВИМІРІ

---

Розвинуте громадянське суспільство є невід'ємним атрибутом сучасної демократії. Тому наближення України до грона цивілізованих держав світу та її євроінтеграційний поступ нерозривно пов'язані з формуванням потужних інститутів громадянського суспільства, здатних чинити ефективний вплив на діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Водночас слід відзначити, що становлення в Україні основ громадянського суспільства відбувалось на пострадянському інституційному ґрунті, що спричинило появу низки деструктивних явищ та дисфункцій у його розвитку, які суттєво знижують ефективність використання потенціалу недержавних інституцій протягом тривалого періоду.

Відтак, у сучасних соціально-економічних умовах актуалізується потреба трансформації українського громадянського суспільства на нових інституційних засадах, зокрема з урахуванням потреб його подальшого розвитку в контексті поглиблення європейської інтеграції. Передусім це стосується викорінення тих основних перешкод і бар'єрів, які знижують економічний потенціал і суспільний вплив недержавних інституцій, а саме: прогалин в системі нормативно-правового регулювання діяльності інститутів громадянського суспільства; браку дієвих механізмів забезпечення його фінансової спроможності; недостатньої якості людського та соціального капіталу; наявності комунікаційних проблем, як в середині самого громадянського суспільства, так і в процесі його взаємодії з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також із суспільством загалом; посилення безпекових викликів тощо. До основних засобів запобігання поширенню описаних загроз, а також до інструментів

---

## CIVIL SOCIETY TRANSFORMATION IN UKRAINE IN THE ECONOMIC AND EUROPEAN INTEGRATION DIMENSIONS

---

The developed civil society is an integral feature of modern democracy. Therefore, Ukraine's advance towards the group of civilized countries of the world and its European integration progress are inextricably linked to the development of powerful civil society institutes capable to efficiently impact the activity of state authorities and local governments.

Meanwhile, it is worth mentioning that the civil society in Ukraine has been developing on the post-soviet institutional grounds, causing the emergence of a range of destructive phenomena and dysfunctions in its advance that substantially reduce the efficiency of the use of non-governmental institutions' capacity in a long run.

Therefore, the need to transform Ukrainian civil society on new institutional grounds, namely with the consideration of its further development needs in the context of the extension of European integration, has become most relevant in current socio-economic conditions. In the first place, it is necessary to eliminate main obstacles and barriers that decrease the economic capacity and social impact of non-governmental institutions, including the gaps in the system of legal regulation of civil society institutes' activity, lack of efficient mechanisms to secure its financial capacity, insufficient quality of human and social capital, existing communication problems both inside the civil society and in the process of its interaction with state authorities, local governments, and the society as a whole, and growing security challenges, etc.

The following are the main means of preventing

---

викорінення першопричин їх існування, слід насамперед віднести:

1) удосконалення інституційно-правового регулювання життєдіяльності інститутів громадянського суспільства (передусім щодо правової регламентації особливостей їх залучення до обговорення та прийняття управлінських рішень на загальнодержавному, регіональному (суб-регіональному) та місцевому рівнях;

2) активізація інформаційно-комунікаційної компоненти в роботі інститутів громадянського суспільства (налагодження постійного діалогу між ними та взаємного обміну інформацією, популяризація свого потенціалу та здобутків у суспільному середовищі, а також для працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування; поширення передового досвіду та кращих європейських практик спільного розв'язання суспільних проблем тощо);

3) створення систем безперервного навчання та підготовки кадрів для інститутів громадянського суспільства, а також реалізація постійно діючих програм підвищення кваліфікації їх працівників і управлінців;

4) заохочення інститутів громадянського суспільства до мережевізації.

Окреслені напрями підвищення ефективності функціонування інститутів громадянського суспільства дозволять забезпечити як нарощування потенціалу їх розвитку в Україні загалом, так і сприятимуть посиленню суспільного впливу окремих недержавних інституцій та громадських мереж завдяки оптимізації використання наявних матеріальних і людських ресурсів.

При цьому особливу увагу слід акцентувати на тому, що в сучасних умовах європейської інтеграції України одним з пріоритетних напрямів розвитку інститутів її громадянського суспільства має стати формування мережевих структур, організованих на тих же принципах, що і в країнах-членах ЄС, а також у тісній співпраці з європейськими партнерами.

Наприклад Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (далі – УНП ФГС СхП), яка сьогодні є одним з флагманів євроінтеграційного поступу

the spread of the described threats and tools of eliminating the original causes of their existence:

1) improvement of institutional-legal regulation of the civil society institutes' activity (in the first place, legal regulation of the peculiarities of their involvement in discussion and making managerial decisions on national, regional (subregional), and local levels;

2) activation of the information-communication component in the work of the civil society institutes (establishment of continuous dialogue between them and mutual information exchange, promotion of capacity and achievements in social environment as well as for the staff of the state authorities and local governments; dissemination of best European practices in joint solution of social problems, etc.);

3) development of the systems of continuous learning and training for the civil society institutions and implementation of continuous professional training programs for employees and managers;

4) encouragement of the networking among the civil society institutes.

The described ways of improving the functioning efficiency of the civil society institutes will contribute to securing both their capacity development in Ukraine overall and also the growing social impact of certain non-governmental institutions and public networks due to the optimized use of existing material and human resources.

Meanwhile, it is worth emphasizing the fact that the development of the network structures organized on the same principles used in the EU Member States and in close cooperation with European partners should be among the priority directions of Ukraine's civil society institutes' development in current conditions of its European integration.

For example, the Ukrainian National Platform of the Eastern Partnership Civil Society Forum (hereinafter – UNP of the EaP CSF), which is

громадянського суспільства в Україні, свій подальший інституційний розвиток має ґрунтувати на таких основних засадах, як впровадження сучасних принципів стратегічного управління, посилення маркетингової складової у своїй операційній діяльності, діджиталізація комунікаційних процесів, удосконалення системи контролю, налагодження ефективного зворотного зв'язку, розвиток системи внутрішнього обміну послугами, а також диверсифікація спектру мотиваційних заходів, що проводяться з учасниками Платформи.

Все це дасть змогу не лише підвищити ефективність роботи УНП ФГС СхП над виконанням поставлених перед нею завдань, але і посилити її інституційну спроможність і суспільний вплив, зокрема в контексті оптимізації співпраці з органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Крім того, відбудеться гармонізація взаємодії з тими громадськими організаціями, які працюють у площині європейської інтеграції України, але перебувають поза Платформою, а також з іншими мережами інститутів громадянського суспільства, що ставлять перед собою подібні цілі, зокрема з Українською стороною Платформи громадянського суспільства Україна-ЄС (далі – УС ПГС Україна-ЄС).

nowadays among the flagships of civil society's European integration advance in Ukraine, should base its further institutional development on the following main principles: introduction of the modern strategic management principles, fostering of the marketing component in operating activity, digitalization of communication processes, improvement of the control system, promotion of an efficient feedback, development of the system of internal services exchange, and diversification of a spectrum of motivation activities held by the Platform participants. It will not only contribute to growing efficiency of the UNP of the EaP CSF in term of achieving the set tasks but also strengthen its institutional capacity and social impact, including in the context of optimizing the cooperation with the state authorities and local governments. Moreover, the harmonization of cooperation is expected with civil society organizations operating in the framework of Ukraine's European integration but staying outside the Platform and other networks of civil society institutions setting similar goals, namely the Ukrainian part of the EU-Ukraine Civil Society Platform (hereinafter – UP EU-Ukraine CSP).

## 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.

Розвиток громадянського суспільства в Україні виступає одним з важливих критеріїв успішності проведення в країні соціально-економічних і політичних реформ. Адже рівень залучення населення до вирішення значимих суспільних проблем вважається своєрідним атрибутом сучасної західної цивілізації та уособленням практичної реалізації в її межах системи європейських економічних і політичних цінностей.

Водночас, слід відзначити, що на відміну від західноєвропейських демократій, де громадянське суспільство формувалося протягом XVII – XIX ст., поступово утверджуючи пріоритети індивідуальної свободи, соціальної рівності та ринкової конкуренції, в Україні воно постало на уламках посттоталітарних інститутів, які, з одного боку, жили його своїм людським капіталом та організаційним (а подекуди і фінансовим) ресурсом, а з іншого, обмежували потенціал розвитку. І якщо в країнах Західної Європи громадянське суспільство у процесі свого становлення сприяло послідовному покращенню взаєморозуміння між населенням і владою, зокрема шляхом взаємоузгодження їх інтересів, то в Україні інститути громадянського суспільства, у переважній своїй більшості, виникали під егідою колишніх компартійних (чи комсомольських) організацій або профспілок (а згодом – і олігархічних структур), що заганяло їх до своєрідної «інституційної пастки».

Крім того, у Західній Європі конкурентний ринок надавав розвитку громадянського суспільства додаткових імпульсів, звільняючи неполітичну сферу від потреби у зайвій державній регламентації. Натомість в Україні – навпаки, хаотичне впровадження ринкових інститутів принесло із собою різке соціальне розшарування населення та втрату ним почуття рівності, внаслідок чого потреба у значному державному регулюванні різних сфер суспільних відносин постійно залишалась актуальною (до того ж, переважна частина громадян нашої держави, які протягом тривалого періоду часу засвоювали тоталітарні стереотипи соціальної поведінки, не уявляли свого життя без «керівної та спрямовуючої» ролі держави, не маючи ані елементарних навичок, ані бажання до самоорганізації у вирішенні як своїх власних, так і суспільних проблем).<sup>1</sup>

**Таким чином, низька ефективність інститутів громадянського суспільства, яке постало в Україні на підвалинах тоталітарної держави, була значною мірою обумовлена низкою об'єктивних причин і чинників. Адже громадянське суспільство не може повноцінно виконувати своїх функцій, якщо в ньому відсутній бодай один з найголовніших елементів, а саме:**

■ публічний простір, об'єднаний засобами та центрами соціальної комунікації, здатний забезпечувати насиченість сфери громадського життя і формування громадської думки;

<sup>1</sup> Колодій А. Исторична еволюція громадянського суспільства та уявлень про нього (формування ідеалу). Взято з <http://www.ji.lviv.ua/n21texts/kolodij.htm/>

## 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.

- організована публічна життєдіяльність вільних і рівних індивідів, чиї права належно захищені конституцією та законами;
- непідконтрольні державному апарату добровільні асоціації громадян, автономність яких усвідомлена як на індивідуальному, так і на колективному рівнях;
- публічна діяльність громадян, зорієнтована на реалізацію інтересів різних груп населення та представлення їх на політичному рівні, наслідком чого стає кооперація та солідарність між людьми, їх спілкування на засадах взаємної довіри і співробітництва.<sup>2</sup>

Як показує практика, в Україні жодна з цих умов не виконувалася повною мірою, ані на початковому етапі становлення нашої держави, ані в подальшому. Більше того, можна констатувати, що інституційні вади українського громадянського суспільства, породжені ще в 90-х роках минулого століття, поступово набули своїх усталених форм, укорінившись під дією різного роду інституційних деформацій і дисфункцій. Саме тому, не зважаючи на постійне зростання в Україні кількості інститутів громадянського суспільства, потенціал їх розвитку суттєво обмежується інституційними проблемами, зокрема в частині впливу на суспільно-політичні процеси в країні та її соціально-економічне життя.

Наприклад, офіційні дані Державної служби статистики України свідчать, що за період з 2010 до 2018 року чисельність легалізованих громадських організацій в нашій державі збільшилась на 53,5% (з 55,1 тис. до 84,6 тис.). Водночас, за цей же проміжок часу кількість членів на обліку вказаних громадських організацій скоротилась на третину (з 30,1 млн осіб до 19,1 млн осіб). До того ж, обсяг коштів, які були залучені ними на фінансування своєї статутної діяльності, зменшився в доларовому еквіваленті на 25% (з 0,4 млрд. дол. США до 0,3 млрд. дол. США) (табл. 1).

**Таблиця 1**

Кількість громадських організацій в Україні, членство у них та обсяг залучених ними коштів у 2010 і 2018 роках.

ПОКАЗНИКИ	РОКИ	
	2010	2018
Кількість громадських організацій, тис. одиниць	55,1	84,6
Кількість членів на обліку в громадських організаціях, млн. осіб	30,1	19,1
Обсяг коштів, що надійшли, млрд. грн	2,8	7,8
Обсяг коштів, що надійшли, у перерахунку в млрд. дол. США	0,4	0,3

За даними: Громадські організації в Україні у 2010 році. Статистичний бюлетень. К.: Державна служба статистики України, 2011. – 152 с.; Статистичний щорічник України за 2018 рік. Статистичний бюлетень. Житомир: ТОВ «БУК-ДРУК», 2019. – 482 с.

<sup>2</sup> Колодій А. Історична еволюція громадянського суспільства та уявлень про нього (формування ідеалу). Взято з <http://www.ji.lviv.ua/n21texts/kolodij.htm/>

## 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.

Дослідники також відзначають наявність суттєвих розбіжностей між абстрактними кількісними показниками організаційної спроможності інститутів громадянського суспільства в Україні та їх реальною суспільною значимістю, а саме: здатністю контролювати процес вироблення й прийняття політичних рішень, а також впливати на їх реалізацію; спроможністю визначати складові соціальної політики; готовністю виступати посередником у проведенні діалогу між владою і суспільством, різними зацікавленими сторонами тощо. На жаль, інституціоналізація громадянського суспільства в Україні до цього часу має переважно декларативний характер, а існуючі форми інтеракції між громадянами та державою здебільшого виявляються неадекватними до сучасних реалій.

**Це зумовлено цілою низкою чинників, серед яких експертами акцентується першочергова увага на:**<sup>3</sup>

- відсутності ефективного соціального партнерства;
- політичній та соціальній пасивності більшості населення;
- відчуженості переважної частини мешканців нашої держави від досвіду ведення громадської діяльності, що різко контрастує з практикою країн-членів ЄС;
- мовній, культурній та історичній різноманітності українців (особливо у контексті порівняння Сходу та Заходу країни);
- надмірному розтягуванні у часі та відверто низькій результативності економічних і соціальних реформ;
- недостатній розвиненості «середнього класу»;
- браку чітко виражених та усвідомлених суспільних цінностей.

Як наслідок, за міжнародними оцінками, українське громадянське суспільство до цього часу відстає від європейських аналогів, більше того, воно навіть поступається окремим країнам пострадянського простору. Серед чинників, які спричиняють незадовільний характер його розвитку насамперед відзначаються: недосконале законодавче забезпечення, низька соціальна активність громадян, інституційні деформації у процесі еволюції інститутів громадського суспільства, їх неспроможність до ефективного об'єднання зусиль громадян задля їх залучення до творення спільнот навколо відповідних ідеалів і цінностей.<sup>4</sup>

Так, за даними соціологічних досліджень, станом на 2018 р. лише 10% населення оцінювали розвиток громадянського суспільства в Україні як високий. Це приблизно відповідає кількості українців, які займаються громадською діяльністю та волонтерством (орієнтовно 10-12%). Варто зазначити, що низький рівень громадської активності населення України зберігається протягом тривалого періоду часу. Як наслідок, 85% громадян нашої держави взагалі не належать до жодних громадських об'єднань (рис. 1). Лише кожен третій українець (32,5%) стверджує, що регулярно або рідко відвідує збори у своїх громадах. Ще менше наших співвітчизників декларує, що перераховували власні кошти благодійним або громадським організаціям (20,9%).<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Чумаков Д. Проблема розвитку громадянського суспільства в Україні в контексті його взаємодії з інститутом держави. Взято з [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Grani\\_2014\\_6\\_25/](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Grani_2014_6_25/)

<sup>4</sup> Становлення громадянського суспільства в Україні. Взято з <https://engage.org.ua/stanovlennya-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini/>

<sup>5</sup> Національне опитування одо громадського залучення.

Взято з <https://www.prostir.ua/?focus=hromadyanske-suspilstvo-ukrajiny-u-tsyfrah-i-faktah-ohlyad-doslidzenh/>



Рис. 1. Окремі показники розвитку громадянського суспільства в Україні.<sup>6</sup>

**Барометр організацій громадянського суспільства «Оцінка середовища для громадянського суспільства у країнах Східного партнерства» у 2020 р.** засвідчив, що попри деякі позитивні зрушення у законодавчому полі, реальні умови для роботи інститутів громадянського суспільства в Україні поступово погіршуються. Процеси 4 із 10 сфер стали гіршими, ніж рік тому (більше того, у цих чотирьох сферах Україна виявилася найгіршою серед усіх країн Східного партнерства). Зокрема це стосується: свободи мирних зібрань, права на участь в ухваленні рішень, свободи вираження та права на приватність. Інша проблема – відсутність помітних реформ. Реалізовано лише 1 з 16 рекомендацій, минулорічного звіту. А 11 із 16 ключових рекомендацій навіть не починали виконувати. Особлива увага експертів акцентується на випадках нападів на журналістів, активістів і представників ОГС, особливо на тлі відсутності результатів розслідування таких нападів. Крім того, представники органів влади, зокрема деякі народні депутати, публічно висловлюють думки щодо необхідності притягнення громадських активістів до кримінальної відповідальності. Існує й практика відкриття кримінальних проваджень і накладання адміністративних штрафів за критику владоможців, а також вручення письмових повідомлень про підозри деяким волонтерам, активістам та іншим особам. Чи

<sup>6</sup> Громадянське суспільство України: цифри і факти. Взято з <https://www.prostir.ua/?news=hromadyanske-suspilstvo-ukrajiny-tsyfry-i-fakty/>

## 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.

не найсерйозніші ризики для громадянського суспільства України криються у дедалі більшій кількості зареєстрованих законопроектів, котрі у випадку їх ухвалення заблокують або ускладнять роботу ОГС, обмежать можливість отримання коштів з-за кордону або призведуть до того, що в разі отримання таких коштів ОГС будуть дискриміновані додатковими звітами, обмеженнями щодо подальшої роботи в державних органах активістів.<sup>7</sup>

Звертає на себе увагу і той факт, що сьогодні благодійники не мають ефективних стимулів з боку держави, зокрема податкових, залучатися до підтримки інститутів громадянського суспільства. Вони переважно обтяжені бюрократичними процедурами, а також не захищені належним чином від шахрайства та інших зловживань у сфері благодійництва. До того ж більшість українських організацій громадянського суспільства не має доступу до державної фінансової підтримки через її обмежений обсяг, а також через незастосування прозорих конкурсних процедур та надання необґрунтованих переваг окремим видам таких організацій. Державна фінансова підтримка інститутів громадянського суспільства в Україні ускладнюється надмірно короткими термінами її надання та існуючими необґрунтованими обмеженнями на ті види витрат, які можуть бути профінансовані за рахунок бюджетних коштів. Недостатніми є і стимули щодо здійснення організаціями громадянського суспільства підприємницької діяльності, спрямованої на вирішення соціальних проблем (соціальне підприємництво), можливості долучення таких організацій до надання соціальних послуг зі сприяння у працевлаштуванні та професійної підготовки соціально вразливих верств населення, що накладається на відсутність єдиної державної інформаційно-просвітницької політики у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства.<sup>8</sup>

Все це посилюється поширенням корупції в органах державної влади та місцевого самоврядування, недостатньою демократичністю прийняття ними управлінських рішень, прогалинами в роботі судової системи, а також інституційними та організаційними деформаціями в діяльності самих інститутів громадянського суспільства. Як наслідок, з'являються непоодинокі випадки набуття цими інститутами невластивих їм функцій і навіть перетворення окремих із них на своєрідні «інституційні фетиші».

Передусім це стосується феномену так званих «кишенькових» громадських організацій чи благодійних фондів, створених при політичних партіях або кланово-олігархічних структурах. Їх основним завданням є не стільки виконання певних суспільних функцій, скільки просування інтересів власних спонсорів і створення їх позитивного іміджу в очах громадськості (потенційних виборців).

Не менш руйнівними для розвитку громадянського суспільства є так звані фіктивні громадські організації, які засновуються з метою забезпечення належного представництва певних зацікавлених бізнес-груп у громадських радах при органах державної влади та місцевого самоврядування, щоб лобювати їх економічні інтереси.

І нарешті третім типом інституційних мутацій у межах громадянського суспільства України, які негативно впливають на ефективність виконання ним своїх функцій, є так звані організації-грантоїди. Головним завдання таких організацій є отримання доступу до

<sup>7</sup> Українське законодавство для ОГС & міжнародні стандарти: у Києві презентували оновлений звіт «Барометр ОГС». Взято з <https://www.prostir.ua/?news=ukrajinske-zakonodavstvo-dlya-ohs-mizhnarodni-standarty-u-kyjevi-prezentuvaly-onovlenyj-zvit-barometr-ohs/>

<sup>8</sup> Мельник Л. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства: основні поняття, проблеми та стратегічні напрями. Взято з [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/30.pdf/](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/30.pdf/)

## 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.

фінансових ресурсів міжнародних донорських організацій, безвідносно до того, наскільки ефективно вдасться ці кошти в подальшому використати для виконання своїх статутних завдань. Діяльність таких організацій завдає не стільки безпосередньої економічної шкоди розвитку громадянського суспільства в Україні (хоча й освоєні таким чином фінансові ресурси могли б бути використані значно більш ефективно), скільки призводить до іміджевих збитків України та її громадського сектору в очах міжнародних партнерів.

**Водночас, варто відзначити, що поряд з описаними проблемами, сьогодні в нашій державі існує чимало позитивних прикладів розвитку інститутів громадянського суспільства, які наближають його до сучасних європейських стандартів. Передусім це стосується:**

■ Посилення організаційної спроможності інститутів громадянського суспільства та їх здатності ефективно виконувати частину функцій держави і органів місцевого самоврядування.

■ Підвищення якості людського капіталу громадянського суспільства України, що супроводжується постійним розвитком системи освіти для громадських лідерів та активістів.

■ Розширення сфери застосування кадрового, організаційного та інтелектуального потенціалу інститутів громадського суспільства в умовах децентралізації влади та формування спроможних територіальних громад.

■ Зростання потреби в послугах інститутів громадянського суспільства з боку таких важливих сфер суспільно-політичного та економічного життя в країні, як: безпекова та оборонна, медична, соціальної підтримки населення, інноваційна, науково-освітня, розбудови територіальної інфраструктури тощо.

Так, сьогодні дедалі більша кількість високоосвічених та енергійних молодих людей активно долучаються до реалізації громадських ініціатив у різних сферах суспільно-політичного життя на місцях. При цьому експертами відзначається відкритість громадських активістів до інновацій, високий рівень їх вмотивованості, готовність до співпраці заради досягнення суспільного блага. Особливо це стосується рівня окремих територіальних громад, в яких завдяки децентралізації влади багато людей активно долучилися до громадської діяльності, спрямовуючи свої зусилля на розбудову місцевої інфраструктури, покращення довкілля, контролювання влади тощо. В їхніх діях із кожним роком все більше ентузіазму та наснаги у прагненні до позитивних змін.<sup>9</sup>

Більше того, є всі підстави сподіватися, що в найближчій перспективі якість людського капіталу, який є основою розвитку громадянського суспільства в Україні, і надалі зростатиме. Такі очікування ґрунтуються на постійному поліпшенні системи освіти для фахівців сектору неурядових організацій, включаючи залучення до цього процесу найкращих закладів вищої освіти нашої держави.

Так, якщо раніше навчання для громадських активістів та реалізація програм підвищення їх кваліфікації відбувалися переважно через епізодичні тренінги, більшість із яких фінансувалася коштом міжнародних донорських організацій, то зараз поряд із такими тренінгами (які набули значно більш системного та масового характеру) відкрито багато

<sup>9</sup> Сінзіана Пояна: Енергія та потенціал українського громадянського суспільства – справді надзвичайні. Взято з <https://www.prostir.ua/?focus=sinziana-poyana-enerhiya-ta-potential-ukrajinskoho-hromadyanskoho-suspilstva-spravdi-nadzvyhajni/>

## 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.

нових навчальних програм, у тому числі – в найбільш відомих закладах вищої освіти України. Крім того, представники «третього сектору» отримали змогу підвищити свій фаховий потенціал та кваліфікаційний рівень на адаптованих до їхніх потреб навчальних програмах з менеджменту, маркетингу, соціології, психології, публічного адміністрування тощо. Разом із цим, реалізуються численні навчально-освітні проекти для неурядових організацій, які фінансуються з місцевих бюджетів територіальних громад за ініціативи їх органів місцевого самоврядування та за підтримки регіональних і центральних органів державної влади.

Описані тенденції значною мірою пов'язані з дедалі зростаючим попитом на послуги інститутів громадянського суспільства в Україні та наявністю великих ніш для їх подальшого розвитку, що є третьою сильною стороною сучасного українського громадянського суспільства. Адже сьогодні, поряд з традиційними сферами громадської активності представників «третього сектору» (просвітництво, соціальні комунікації, розбудова локальних інституційних мереж та місцевої інфраструктури) дедалі більшого значення набувають громадські ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності управління громадами (розбудова агенцій місцевого розвитку, участь інститутів громадянського суспільства в розробці регіональних і локальних стратегій соціально-економічного розвитку та в партисипативному управлінні громадами, активізація роботи громадських рад при органах місцевого самоврядування, створення та розвиток ОСББ тощо). Разом із цим відбувається розширення сфери впливу громадянського суспільства на впровадження сучасних інформаційних технологій, генерування різного роду інновацій та їх адаптацію до потреб місцевого населення, гармонізацію інтересів бізнесу та влади у процесі реалізації інфраструктурних проектів, поліпшення якості інвестиційного клімату, адвокацію інтересів громад на регіональному, загальнодержавному та міжнародному рівнях.

Таким чином, сучасне громадянське суспільство в Україні охоплює дедалі нові соціальні горизонти, координуючи дії все більшої кількості громадських організацій та об'єднань. Поступово воно поширюється як на державну політику (формує мережу ефективних суб'єктів суспільного впливу на політичний процес), так і на позаполітичну сферу суспільного життя, включаючи гармонізацію взаємодій з домогосподарствами і бізнесом, а також розбудову ринкової інфраструктури.<sup>10</sup>

Акцентуючи увагу на перспективах подальшого розвитку громадянського суспільства в Україні, варто відзначити активізацію співпраці нашої держави з ЄС та НАТО, яка стимулює участь громадських організацій в реалізації різного роду соціальних проектів, а також стрімкий розвиток мереж глобальних комунікацій та соціальних взаємозв'язків між представниками різних країн, який відбувається насамперед завдяки розвитку можливостей Інтернету та поширенню соціальних мереж (включаючи доступність до них усе більшої кількості людей в різних частинах світу). Це дає змогу українським інститутам громадянського суспільства покращити доступ до отримання всієї необхідної інформації про наявні можливості співпраці з партнерами за кордоном, а також про основні суспільно-економічні тренди сучасності, які визначають стратегічні орієнтири для оптимізації взаємодій між неурядовими організаціями та органами місцевого самоврядування і органами державної влади. Крім того, завдяки глобалізації та інтенсифікації інформаційних потоків у суспільно-політичній сфері, що супроводжується

<sup>10</sup> Колодій А. Історична еволюція громадянського суспільства та уявлень про нього (формування ідеалу). Взято з <http://www.ji.lviv.ua/n21texts/kolodij.htm/>

## 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.

уніфікацією соціальних технологій і посиленням рівня культурної інтеграції інститутів громадянського суспільства з різних частинах світу, виникає можливість ефективніше обмінюватися інформацією між ними, зокрема щодо найбільш дієвих механізмів досягнення поставлених перед собою цілей та пріоритетні форми активізації громадського життя у довгостроковій перспективі.

Описана можливість для стратегічного розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні тісно корелює з іншою можливістю підвищення ефективності їх функціонування у довгостроковій перспективі – активізацією співпраці України з ЄС та НАТО. Адже вказана співпраця, поряд з іншим, спрямована на розбудову в Україні потужного громадянського суспільства, яке діятиме на тих же принципах, що й у розвинених державах світу, адаптуючи на український ґрунт передові форми та методи суспільно-економічної діяльності його інститутів.

Дослідження впливу співпраці українських інститутів громадянського суспільства з партнерами з країн-членів ЄС та НАТО засвідчують, що така співпраця сприяє підвищенню рівня психологічної стійкості громадських активістів, робить їх більш відкритими до змін, одночасно позитивно впливаючи на психологічне самопочуття мешканців громад, у яких реалізуються відповідні проекти (передусім завдяки суб'єктивному відчуттю впевненості в собі й безпеки). Адаптація на український ґрунт сучасних стандартів розвитку громадянського суспільства, які поширені в цивілізованих державах світу, більшість яких є членами ЄС та (або) НАТО, підвищує рівень самоорганізації громад в Україні і посилює взаємну довіру між ними та сусідами і місцевою владою. Це призводить до значного збільшення соціальної єдності і впевненості у майбутніх перспективах розвитку громадянського суспільства. Дистанція влади зменшується, а її підтримка стає важливою складовою соціально-економічного розвитку громад. Пересічні мешканці та місцева влада навчаються та звикають вирішувати проблеми спільно. При цьому змінюється їх ставлення один до одного: зростає рівень взаємної поваги та довіри. Причому, чим ближчий рівень влади до громадян, тим сильнішою стає довіра, тим кращі робочі стосунки складаються, а місцеві органи влади демонструють більше поваги до лідерів громади і більше покладаються на них у реалізації місцевої політики. В цілому відносини громадян з владою стають більш позитивними та продуктивними. Крім того, відбувається розвиток людських ресурсів – представників громад і місцевої влади, а також вирівнюється баланс між так званими «чоловічими» та «жіночими» цінностями.<sup>11</sup>

Особливо активно можливості, які надає активізація співпраці українських інститутів громадянського суспільства з партнерами з ЄС та НАТО, розкриваються в умовах децентралізації влади, що реалізовується в Україні, починаючи з 2014-го року. Власне саму децентралізацію влади та активний розвиток громад, який відбувається у процесі її проведення, можна також віднести до спектру зовнішніх можливостей, що відкриваються перед громадянським суспільством України в сучасних соціально-економічних умовах і здатні визначати характер його розвитку на довгострокову перспективу. Адже, як відзначають українські експерти, з самого початку створення в Україні об'єднаних територіальних громад (ОТГ) активно почали застосовуватися різні форми демократії участі. Передусім це стосується громадських

<sup>11</sup> Петрушенко Ю. Вплив міжнародних економічних проектів на формування цінностей громадянського суспільства в українських громадах / Розвиток громадянського суспільства в Україні: минуле, сучасність, перспективи. Монографія [за заг. ред. О. Руденко, С. Штурхецького]. – Острог: ІГСУ, Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – 328 с. – С. 298-307.

## 1. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.

обговорень, що були присутні на всіх етапах створення ОТГ, починаючи з ініціювання процесу об'єднання, розгляду пропозиції суміжної територіальної громади, та завершуючи підготовкою відповідних документів щодо добровільного об'єднання територіальних громад. З одного боку, це дозволило підняти рівень довіри до реалізації реформи, а з іншого – сприяло розвитку інститутів громадянського суспільства на місцях.<sup>12</sup>

### **До основних здобутків децентралізації влади у контексті становлення в Україні розвиненого громадянського суспільства можна віднести:**<sup>13</sup>

■ активізацію населення щодо участі в політичному та економічному житті своїх громад (місцева та регіональна влада надають мешканцям більше соціального простору для самореалізації, порівняно із центральною владою, що стимулює їх ініціативність);

■ забезпечення максимальної «підзвітності» влади (місцеві та регіональні політико-адміністративні інститути традиційно стоять ближче до громадян, завдяки цьому вони більшою мірою здатні відгукуватись на їх потреби, що своєю чергою легітимізує демократичну підзвітність влади суспільству та дозволяє переконатись у тому, що вона не лише діє в загальнонаціональних інтересах, але й в інтересах конкретного громадянина);

■ захист демократичних цінностей, що стримує наступ центральної влади на права та свободи індивіда (виходячи із цього лише децентралізована влада здатна захистити своїх громадян, оскільки розподіл влад «по вертикалі», подрібнюючи моноліт державної ієрархії, створює систему «стримувань та противаг», тоді як централізація стримує антидемократичні рішення периферійних політико-владних інститутів).

Водночас, децентралізація влади може також посилювати ризики для розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні, насамперед у зв'язку зі зниженням рівня їх захисту та безпеки в умовах наростання зовнішніх загроз (адже децентралізація влади зазвичай супроводжується розпорошенням людського капіталу (а відтак і кадрового потенціалу) громадянського суспільства, особливо на початковому етапі реформи, роблячи його інститути більш диверсифікованими проте менш потужними (адже багато громадських активістів переходять на роботу в органи місцевого самоврядування, а фінансові потоки починають перерозподілятися на значно більшу кількість організацій, що зменшує рівень їх фінансового забезпечення).

У цьому контексті слід окреслити основні перешкоди та ризики, з якими стикається громадянське суспільство України, що обмежує його економічну спроможність та євроінтеграційний потенціал як у найближчій, так і в довгостроковій перспективі.

<sup>12</sup> Громадянське суспільство України: політика сприяння та залучення, виклики та трансформації: аналітична доповідь [за заг. ред. О. Корнієвського, Ю. Тищенко, В. Яблонського]. – К.: НІСД, 2019. – 112 с. – С. 95-96.

<sup>13</sup> Гройсман В. Місце та роль децентралізації влади у процесах становлення громадянського суспільства. Взято з [http://vivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk15/fail/Grojsman.pdf](http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk15/fail/Grojsman.pdf)

## 2. ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ ТА РИЗИКИ, ЩО ОБМЕЖУЮТЬ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.

За результатами одного з опитувань експертів, участь в якому взяли 192 представники різних громадських організацій, що діють в Україні, до найбільш вагомих проблем, які перешкоджають ефективному розвитку сучасного українського громадського суспільства було віднесено:<sup>14</sup>

- високий рівень залежності громадських інституцій від донорів, що змушує їх працювати «від гранту до гранту»;
- слабкий зв'язок громадських організацій із мешканцями громад;
- відсутність солідарності інститутів громадянського суспільства та їх здатності об'єднуватися заради вирішення важливих соціальних та економічних проблем (лише третина з них, судячи з результатів дослідження, мають досвід реалізації проектів у співпраці одне з одними, що значною мірою, пов'язано з боротьбою за прихильність фінансових донорів), причому самі громадські організації не вважають проблему комунікації між собою перешкодою для своєї ефективної діяльності;
- високий рівень конфліктності у громадському середовищі, нездатність громадських лідерів знаходити порозуміння між собою через надмірну амбіційність;
- брак знань та відсутність достатнього рівня кваліфікації громадських активістів, що часто супроводжується їх небажанням вчитися;
- обмежений доступ більшості інститутів громадянського суспільства України до фінансових ресурсів і здатності залучати інвестиції у власний розвиток, що обертається низьким рівнем їх фінансової спроможності.

До базових перешкод на шляху розвитку в Україні інститутів громадянського суспільства, які обмежують ефективність їх взаємодії між собою та з органами державної влади, дослідники також відносять: суспільно-політичні, комунікаційні та культурні деформації. При цьому наголошується, що в політичній, соціальній та економічній площинах існує широкий тіньовий сегмент у вигляді неофіційних та напівофіційних зв'язків між інституціями, що породжує подвійні орієнтири їх діяльності та викривлену систему цінностей, на яких вони ґрунтують свою діяльність.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Громадянське суспільство України: цифри і факти. Взято з <https://www.prostir.ua/?news=hromadyanske-suspilstvo-ukrajiny-tsyfry-i-fakty/>

<sup>15</sup> Чумаков Д. Проблема розвитку громадянського суспільства в Україні в контексті його взаємодії з інститутом держави. Взято з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Grani\\_2014\\_6\\_25/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Grani_2014_6_25/)

## 2. ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ ТА РИЗИКИ, ЩО ОБМЕЖУЮТЬ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.

Наприклад, так відбувається тоді, коли інститути громадянського суспільства використовуються різного роду бізнесово-олігархічними структурами для оптимізації ними своїх податкових платежів (у цьому разі громадські організації стають фіктивними контрагентами, через які легалізується частина прибутку господарюючих суб'єктів, у подальшому спрямовуючись на політичні чи інші «нецільові» потреби), або ж у випадку фінансування інститутів громадянського суспільства органами державної влади та місцевого самоврядування задля отримання від них схвалення своїх управлінських рішень чи адміністративних дій, особливо тих, які можуть мати контраверсійний характер або викликати суспільне невдоволення.

Ще однією вагомою перешкодою на шляху розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні є їх значна фінансова залежність від донорів, яка часто призводить до штучної політизації таких інститутів та до їх перетворення на лобістів певних вузькогрупових інтересів. Як наслідок, значний відсоток громадських організацій являє собою структури, покликані під час чергової виборчої кампанії виявити підтримку тій чи іншій політичній силі, що у свою чергу унеможлиблює існування адекватного рівня партнерської взаємодії між ними та державними інституціями на пост-виборчому етапі.<sup>16</sup> Доцільно також акцентувати увагу і на таких чинниках обмеження потенціалу розвитку українського громадянського суспільства в контексті євроінтеграційних зусиль нашої держави, як недостатня якість соціального капіталу та значна залежність більшості інститутів громадянського суспільства від грантодавців.

Так, несформований належним чином і достатньою мірою соціальний капітал обмежує сферу співпраці між окремими індивідами, соціальними групами та інституціями, в яких вони беруть участь. Замість кооперації основою соціальних взаємодій у межах громадянського суспільства стає конфронтація. Поступово вона здатна поширюватись і на сферу їх взаємовідносин з органами державної влади та місцевого самоврядування. У цьому разі, замість культури компромісів поширюється практика взаємного поборювання та виснаження. Неспроможність учасників переважної більшості інституцій ефективно узгоджувати свої інтереси, зазвичай перетворює конкуренцію між ними на низку конфліктних ситуацій, відображаючись не лише на громадській, але і на політичній та економічній сферах.

Унаслідок цього відбувається поступове розчарування громадян у можливостях громадянського суспільства, а слідом за цим з'являються сумніви в потенціалі традиційної демократії загалом. Відтак, соціальна еволюція в напрямі утвердження демократичних цінностей уповільнюється. Значна частина суспільства перестає усвідомлювати необхідність демократичних змін. Більше того, інша його частина починає тяжіти до відновлення тоталітарної моделі управління (традиційного радянського зразка чи його китайської, російської, казахської, білоруської чи інших модифікацій), поодинокі прояви чого ми зараз спостерігаємо і в Україні.<sup>17</sup>

Ситуація ще більше ускладнюється через низький рівень фінансової спроможності більшості українських громадських організацій та їх значну залежність від донорів. На

<sup>16</sup> Чумаков Д. Проблема розвитку громадянського суспільства в Україні в контексті його взаємодії з інститутом держави. Взято з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Grani\\_2014\\_6\\_25/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Grani_2014_6_25/)

<sup>17</sup> Лясота А. Сучасний стан та перспективи розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні. Взято з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Grani\\_2018\\_21\\_10\\_19/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Grani_2018_21_10_19/)

## 2. ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ ТА РИЗИКИ, ЩО ОБМЕЖУЮТЬ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.

жаль, часто такі донори мають свій корисливий інтерес, пристосовуючи інститути громадянського суспільства для досягнення своїх меркантильних цілей (зазвичай так чинять українські олігархічні структури та афілійовані з ними політичні партії чи їх представники у владі).

З цією проблемою тісно пов'язана ще одна перешкода на шляху розвитку сучасного українського громадянського суспільства – наявність інституційних бар'єрів, які знижують ефективність його функціонування. Передусім мова йде про низку інституційних пасток, до яких слід насамперед віднести: корупцію і тіньову економіку, соціальне утриманство та породжений ним політичний популізм, правовий нігілізм значної частини населення і руйнівні стереотипи асоціальної поведінки окремих груп населення. Крім того, вагомими інституційними бар'єрами на шляху розвитку громадянського суспільства в Україні є аномія (ослаблення) та мутація низки важливих інститутів, серед яких слід, насамперед, виділити: інститут громадських організацій (через низький рівень фінансової спроможності та відсутність ефективних взаємодій із владою спостерігається суттєве ослаблення цього інституту), інститут місцевого самоврядування (тривалий період його фактичної бездіяльності породив численні мутації в розвитку цього інституту, найбільш вагомими серед яких є неспроможність забезпечити ефективне управління майном громад (а подекуди – його відверте розбазарювання), а також невміння налагоджувати конструктивну взаємодію з приватними підприємцями та закордонними інвесторами, що спричиняє марнотратне використання природно-ресурсного потенціалу громад), інститут приватної власності (через часто нелегітимний та сумнівний з морально-етичної точки зору спосіб її набуття, спостерігаються численні випадки зловживання цією власністю (через монополізацію ринків і картельні змови), або ж спроби її нецивілізованого відчуження шляхом проведення рейдерських атак, які часто сприймаються місцевим населенням як спосіб справедливого перерозподілу «вкраденого» майна).

**Українські дослідники також вказують на те, що в існуючому механізмі залучення інститутів громадянського суспільства до процесу прийняття політичних рішень наявні суттєві структурні та функціональні деформації. Серед них, зокрема, виділяються:**

**по-перше**, недосконалість та недієвість законодавчого унормування взаємодії громадянського суспільства з державою (існує велика кількість так званих «білих плям» в українському законодавстві, а також небажання з обох боків дотримуватись чинних правил та норм поведінки, що посилюється низьким рівнем правової культури);

**по-друге**, низька ефективність і заформалізований характер роботи громадських рад (вітчизняна політико-управлінська практика показує, що на громадські ради покладаються переважно декоративні функції, унаслідок чого вони не мають реального впливу на процеси розробки та прийняття управлінських рішень);

**по-третє**, відмежованість державного апарату від потреб та інтересів суспільства (часто управлінські (організаційні) та законотворчі процеси є закритими від зовнішніх впливів і не спираються на позицію більшості членів суспільства, що звужує сферу участі громадськості у цих процесах, породжуючи загальний скептицизм населення щодо можливості реального впливу на процес прийняття політичних рішень, а відтак стає причиною наростання протестних настроїв, виливаючись у різні форми протестів (так, лише протягом кількох останніх років Україна пережила масові протести вкладників

## 2. ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ ТА РИЗИКИ, ЩО ОБМЕЖУЮТЬ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.

збанкрутілих банків, «євробляхерів», ФОПів, підприємців, постраждалих від запровадження карантину, і це далеко не повний перелік).<sup>18</sup> Нові глобальні виклики для успішного розвитку громадянського суспільства в Україні з'явилися у зв'язку з поширенням пандемії COVID-19. Так, аналітики та громадські діячі, аналізуючи глобальні наслідки пандемії та реакцію на неї управлінських структур, звертають увагу на те, що уряди багатьох країн під виглядом протидії поширенню коронавірусу запроваджують обмеження усталених демократичних прав і громадянських свобод, а криза, що виникла, використовується політиками для посилення своєї влади. Автори подібних тверджень водночас зауважують, що тільки за допомогою демократії незалежне громадянське суспільство може отримати можливості для налагодження партнерських відносин з державними установами, сприяти наданню послуг, допомагати громадянам залишатися поінформованими і залученими, зміцнювати громадський дух і почуття прихильності спільній справі.<sup>19</sup>

Наприклад, результати дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва «Громадянське суспільство в умовах пандемії COVID-19: як громадські організації справляються з новою реальністю?», засвідчує, що українське громадянське суспільство зіткнулося з низкою серйозних проблем під час пандемії. Так, попри те, що спалах епідемії коронавірусу мав поміркований позитивний вплив на ініціативність громадян, показавши людям їх можливості та силу, він також суттєво знизив традиційну громадянську активність – ту, що пов'язана з роботою «в полях» (багато в чому вона перемістилася у віртуальний простір, зокрема в мережу Інтернет). Також, згідно з результатами опитування, більшість представників громадських організацій погодились, що під час пандемії не відбулося зародження нових громадських рухів чи лідерів, так само як не спостерігалось зростання впливовості партійно-політичних структур чи незалежних громадянських об'єднань, як це мало місце під час Революції гідності та військового конфлікту на сході країни.<sup>20</sup>

З іншого боку, пандемія COVID-19, призвела до посилення закритості багатьох традиційних демократій, звузивши тим самим поле для подальшого розвитку глобалізації та європейської інтеграції, які є незмінними чинниками та супутниками процесів, пов'язаних із розвитком громадянського суспільства. Якщо такі тенденції збережуться, або ж набудуть свого поширення в силу інших «обмежуючих» чинників зовнішнього середовища, то стратегічні перспективи розвитку громадянського суспільства в Україні можуть суттєво погіршитись.

Зокрема, до таких обмежуючих чинників слід віднести загострення світових економічних криз, які в широкому сенсі можна потрактувати як вагомий ризик для розвитку громадянського суспільства в Україні, здатний спричинити посилення фінансово-економічної нестабільності через кризові явища на глобальному та

<sup>18</sup> Лясота А. Сучасний стан та перспективи розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні. Взято з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Grani\\_2018\\_21\\_10\\_19/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Grani_2018_21_10_19/)

<sup>19</sup> Ключові виклики для розвитку громадянського суспільства, 2020. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2020 році : матеріали. щоріч. доп. / [Корнієвський О., Сидоренко Д., Пеліванова Н. та ін.] ; за заг. ред. Ю. Тищенко, Ю. Каплан. – Київ : НІСД, 2021. – 116 с. – С. 9.

<sup>20</sup> Громадянське суспільство в умовах пандемії COVID-19: як громадські організації справляються з новою реальністю? Взято з <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3019971-gromadanske-suspiilstvo-v-umovah-pandemii-covid19-ak-gromadski-organizacii-spravla-utsa-z-novou-realnistu-prezentacia-doslidzenna.html/>

## 2. ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ ТА РИЗИКИ, ЩО ОБМЕЖУЮТЬ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.

регіональних рівнях. Цей ризик, будучи породженим безпековими та соціально-політичними викликами, з якими стикнулася сучасна глобалізація, виявляється насамперед у тому, що багато урядів прагнуть захиститися від потенційних загроз шляхом закриття власних держав та обмеження доступу до них для іноземців. Услід за цим настає поступове замикання ринків цих країн, що обмежує потенціал їх економічного розвитку та провокує посилення кризових явищ. А в умовах криз, громадянське суспільство акцентує свою першочергову увагу на виживанні, а не на диверсифікації та розвитку. До того ж, закритість ринків і ускладнення перетину кордону зменшують можливості його активізації у співпраці з партнерами з інших країн. Як приклад можна навести історичні аналогії столітньої давнини, коли між першою та другою світовими війнами співвідношення світового експорту до ВВП впало з 16% до трохи більше ніж 6%. Це дало підстави констатувати деструктивний вплив політики милітаризму та расизму, а також породжених ними конфронтації культур та монополізації ринків (які супроводжувалися протекціонізмом та патерналізмом) на глобальну економіку та суспільний розвиток. На жаль, сучасні тенденції є доволі подібними на тодішні. І хоча нинішня деглобалізація почалася через інші фактори і споруджені нові протекціоністські бар'єри за масштабом значно поступаються своїм аналогам 1930-х років, проте їх деструктивний вплив на розвиток глобальних соціальних комунікацій і громадянських суспільств є не менш відчутним. Передусім це виявляється у тому, що дедалі менша кількість громадських активістів, зокрема з числа інтелектуалів та науковців, а також політиків у різних країнах (насамперед, розвинених) висловлюються на захист відкритого глобального суспільства. Більше того, маятник, можливо, хитнувся у зворотному напрямку – до відродження старих ідей розвитку, наприклад, теорії «Великого поштовху», коли країнам радять замінити успішні експортно-орієнтовані моделі економічного зростання на стратегії, орієнтовані на внутрішній ринок.<sup>21</sup>

З цим пов'язане формування та стрімке поширення ще одного суттєвого зовнішнього ризику для розвитку громадянського суспільства в Україні – загострення політичних криз, які обмежують потенціал глобалізації та європейської інтеграції. Першим дзвоником, який засвідчив наростання цієї загрози став BREXIT. Так, його негативний вплив майже відразу виявився у посиленні політичних рухів, які толерують європесимістичні погляди в інших країнах-членах ЄС (французькі праві, каталонські сепаратисти, скандинавські ліві).

Крім того, BREXIT призвів до посилення міграційної кризи в ЄС унаслідок відмови Британії від прийняття незаконних мігрантів з третіх країн, а також до створення небезпечного прецеденту виходу з ЄС (який принципово відрізнятиметься від прикладу Гренландії, що залишилась в статусі «заморської території ЄС» завдяки своєму політичному союзу з Данією), породжуючи ситуацію невпевненості та нестабільності в суспільно-політичному середовищі та в економіці Євросоюзу.<sup>22</sup>

Наростання скептицизму щодо ЄС на європейському континенті підтверджується також посиленням позицій євроскептиків у Європарламенті. Так, якщо у 2009 р. на виборах до Європарламенту вони отримали майже 20% місць, то у 2014-му вже переступили 20%-вий поріг, а у 2019 р. отримали понад 170 депутатів (на 17 більше ніж у 2014-му),

<sup>21</sup> Субраманян А., Фельман Дж. Ризики деглобалізації. Взято з <https://ua.112.ua/mnenie/ryzyky-dehlobalizatsii-551139.html/>

<sup>22</sup> Шаров О. BREXIT: «плюси» та «мінуси» для глобальної геоeкономіки. Взято з [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/tezi\\_sharov-o.m.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/tezi_sharov-o.m.pdf)

## 2. ОСНОВНІ ПЕРЕШКОДИ ТА РИЗИКИ, ЩО ОБМЕЖУЮТЬ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.

поступово наближаючись до позначки у 25%. Якщо така тенденція збережеться і в подальшому, то існує реальна загроза того, що євроскептики почнуть чинити деструктивний політичний вплив на євроінтеграційний потенціал розвитку громадянського суспільства як на континенті загалом, так і в Україні, зокрема. Євроінтеграційний чинник розвитку громадянського суспільства в Україні також ослаблюється і у зв'язку з наростанням внутрішніх українських проблем, що ослаблюють потенціал європейської інтеграції нашої держави в сучасних соціально-економічних умовах. Передусім це стосується лобіювання вітчизняними олігархічними групами своїх власних бізнесових інтересів усупереч підписаним Україною угодам з ЄС, включаючи Угоду про асоціацію. Зазвичай це своїм наслідком ухвалення протекціоністських рішень, які спотворюють конкуренцію, одночасно знижуючи рейтинг довіри до України з боку європейських партнерів.<sup>23</sup>

В узагальненому вигляді основні ризики та перешкоди на шляху розвитку громадянського суспільства України, які обмежують його євроінтеграційний поступ в сучасних соціально-економічних умовах зображені на **рис. 2**.



Рис. 2. Основні перешкоди та ризики на шляху розвитку громадянського суспільства в Україні та характер їх деструктивного впливу (авторська розробка).

<sup>23</sup> Європейська та євроатлантична інтеграція: Transition book 2019. – С. 11. Взято з <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-presentation-2019/8.2019/transition-book-final-stisnuto.pdf>

## 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ Й ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ДОСВІДУ ТА КРАЩИХ ПРАКТИК КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС

Зважаючи на особливості розвитку українського громадянського суспільства в сучасних соціально-економічних умовах та беручи до уваги окреслені перешкоди й ризики на шляху його подальшого євроінтеграційного поступу, сьогодні надзвичайної актуальності набуває правильне визначення першочергових стратегічних цілей та операційних завдань, спрямованих на підвищення рівня організаційної й фінансової спроможності інститутів громадянського суспільства нашої держави, а також розробка дієвих інструментів, здатних забезпечити досягнення відповідних цілей і виконання поставлених у цьому контексті завдань.

З огляду на досвід країн-членів ЄС, які виступають для нинішньої України своєрідним зразком у розвитку громадянського суспільства, задаючи при цьому відповідні інституційні, економічні та політичні стандарти, одним з головних пріоритетів нарощування потенціалу інститутів громадянського суспільства в Україні, є підвищення якості їх людського капіталу, яке тісно пов'язане з удосконаленням соціального капіталу.

**Реалізація цього пріоритету передбачає виконання трьох взаємопов'язаних завдань, а саме:**

— удосконалення системи підготовки кадрів для інститутів громадянського суспільства;

— диверсифікація та нарощування функціональної спроможності комунікаційних мереж, які забезпечують взаємозв'язок інститутів громадянського суспільства між собою та з органами державної влади і місцевого самоврядування, а також з мешканцями відповідних територіальних громад;

— популяризація інститутів громадянського суспільства у середовищі його потенційних учасників, а також серед грантодавців і працівників органів державної влади та місцевого самоврядування.

При цьому важливим інструментом підвищення якості людського та соціального капіталу громадянського суспільства в Україні має стати активізація участі населення у місцевому самоврядуванні, зокрема через відповідні органи самоорганізації. Під такими органами зазвичай розуміють виборні інституції, які створюються місцевими територіальними

### 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ Й ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ДОСВІДУ ТА КРАЩИХ ПРАКТИК КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС

громадами (мікрорайону, кварталу, вулиці тощо) для вирішення питань, що належать до відання місцевого самоврядування, мають значення для відповідної території, та які місцева рада наділила частиною власної компетенції, фінансів, майна тощо. На жаль, у чинному законодавстві України та нормативних актах органів місцевого самоврядування порядок реалізації права громадян на участь у місцевому самоврядуванні, як правило, детально не регламентуються (за винятком місцевих виборів). Така ситуація суттєво ускладнює впровадження нових форм у практику територіальних громад і не сприяє подальшому розвитку місцевої демократії, залученню громадян до участі у вирішенні питань місцевого значення, а тому потребує свого першочергового вирішення в межах реалізації завдань окресленого пріоритету<sup>24</sup>

Разом із цим важливо забезпечити подальше удосконалення системи інституційного забезпечення розвитку громадянського суспільства в Україні за європейськими стандартами. Передусім це стосується впровадження інструментів інституціоналізації їх взаємовідносин з органами державної влади та органами місцевого самоврядування з метою взаємного зближення та підвищення рівня координованості дій у процесі розробки та прийняття управлінських рішень. Цьому, зокрема, сприятиме виконання таких завдань: а) регламентація участі інститутів громадянського суспільства в управлінні територіальними громадами та розробка механізмів їх обов'язкового залучення до роботи органів державного управління; б) якісне удосконалення розподілу сфер управлінського впливу між інститутами громадянського суспільства, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, що сприятиме суттєвому покращенню координованості їх дій, а відтак і ефективності виконання покладених на них функцій; в) підвищення рівня безпеки інститутів громадянського суспільства в цілому та громадських лідерів і активістів зокрема.

Варто наголосити, що виконання окреслених завдань має орієнтуватися передусім на забезпечення такої функціональної взаємодії інститутів громадянського суспільства між собою та з органами державної влади і органами місцевого самоврядування, яка б не обмежувала потенціалу самоорганізації та саморегуляції кожного з них, а також їх взаємної інтеграції. Важливим аспектом у цьому зв'язку є гарантування пропорційного співвідношення повноважень владних інституцій і представників громадянського суспільства у процесі прийняття управлінських рішень. Така пропорційність повинна забезпечувати формування саморегульованої системи, ґрунтованої на консенсусній інтеграції державної та громадської складових. В її основі має бути зворотній зв'язок між державними та недержавними інститутами, який забезпечуватиме сталий розвиток соціуму в цілому.<sup>25</sup>

В наукових публікаціях та аналітичних оглядах, присвячених адаптації на вітчизняний ґрунт кращих європейських практик розвитку громадянського суспільства, важливе місце відводиться безпековим аспектам. Зокрема, часто висловлюється думка про необхідність відмови від короткострокового ситуативного планування на користь довгострокових стратегій розвитку та управління безпекою інститутів громадянського суспільства, а також про доцільність заміни практики локалізації системних

<sup>24</sup> Зінченко В. Інституціоналізація місцевого народовладдя і перспективи реформ системи самоврядування / Розвиток громадянського суспільства в Україні: минуле, сучасність, перспективи. Монографія [за заг. ред. О. Руденко, С. Штурхецького]. – Острог: ІГСУ, Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – 328 с. – С. 157-182.

<sup>25</sup> Бойчук М. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії: Монографія / М.А. Бойчук. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2007. – 211 с. – С. 187-190.

### 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ Й ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ДОСВІДУ ТА КРАЩИХ ПРАКТИК КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС

ризиків за допомогою разових запобіжних заходів налагодженням якісного стратегічного планування за принципом «public – private – social partnership».<sup>26</sup>

Впровадження цього підходу вимагає посилення прозорості дій влади та відкритості інститутів громадянського суспільства до співпраці з ними, а також транспарентністю такої співпраці для суспільства. Саме тому на одне з чільних місць у процесі адаптації на український ґрунт європейських підходів до розвитку громадянського суспільства сьогодні виходить впровадження демократичних практик публічного управління. Воно має ґрунтуватися на максимальній відкритості та прозорості прийняття, а також виконання управлінських рішень з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Досягнення цього передбачає застосування таких головних інструментів, як: а) створення сучасної системи стимулів та заохочень для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування з метою забезпечення максимально ефективного використання ними ресурсів з відкритими даними; б) покращення рівня інформаційно-технічного забезпечення інститутів громадянського суспільства, що сприятиме популяризації їхніх здобутків і гарантуватиме відкритий доступ громадськості до інформації про проекти, які реалізуються ними, зокрема у співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Слід також акцентувати увагу на аргументах експертів, які мають значний досвід роботи у сфері реалізації спільних з європейськими партнерами громадських проектів. Зокрема, вони відзначають, що жодна громадська ініціатива не буде успішною, якщо її не пояснити людям. Адже без ефективної комунікації з населенням інститути громадянського суспільства наражатимуться на нерозуміння своїх дій, а відтак не матимуть належної соціальної підтримки. Це актуалізує проблему популяризації «історій успіху» громадських ініціатив, а також мотивування зацікавлених і спроможних людей до участі в їх реалізації.<sup>27</sup>

Унормування таких інструментів демократії участі, як громадська ініціатива, громадський контроль, залучення громадськості до прийняття управлінських рішень, проведення публічних консультацій, а також громадська законодавча ініціатива, що дає громадянам можливість брати безпосередню участь у розробці та погодженні законопроектів, сьогодні виступають пріоритетним засобом стимулювання розвитку громадянського суспільства у країнах-членах ЄС.<sup>28</sup>

Наприклад, у законодавстві Республіки Польща, передбачені окремі правові форми місцевої самоорганізації громадян, тобто створені правові умови для формування допоміжних рівнів управління в населених пунктах, що входять до складу більших територіальних громад, які, у свою чергу, є основою для функціонування єдиних органів місцевого самоврядування.<sup>29</sup>

Ефективним фінансовим механізмом стимулювання розвитку громадянського суспільства в західноєвропейських країнах є спрямування органами влади ресурсів та фінансів на розширення можливостей громадянського суспільства і перекладання на

<sup>26</sup> Дейнека Т. Виклики, суперечності та ризики сучасної глобальної економіки. Взято з <https://search.proquest.com/openview/61d310a4c66d7534c8906b2e9658f7d9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2048964/>

<sup>27</sup> Куропась І. Євроінтеграція: регіональні виклики. <https://www.prostir.ua/?library=evrointehratsiya-rehionalni-vyklyky/>

<sup>28</sup> Сенча С. Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні. Взято з [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_2/28.pdf/](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/28.pdf/)

<sup>29</sup> Матяж С. Європейський досвід розвитку та функціонування інститутів громадянського суспільства. Взято з <https://mk-eu.at.ua/material/naukpratsi/matjaz.pdf/>

нього вирішення низки суспільно важливих завдань.<sup>30</sup>

У цьому контексті варто наголосити на тому, що світова практика доводить беззаперечні переваги базових структурних принципів взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства, які в Україні, на жаль, втілюються доволі обмежено (особливо в еволюційному аспекті розвитку громадянського суспільства). Передусім йдеться про розширений соціальний діалог, забезпечення функціонального балансу між державними інтересами та інтересами окремо взятих позадержавних інституцій, рівні можливості для всіх учасників процесу, взаємну відповідальність за спільно прийняті рішення, мінімізований рівень вертикального втручання держави, інформаційну відкритість взаємодій тощо.<sup>31</sup>

Особливо це стосується залучення різних інститутів громадянського суспільства, починаючи від громадських рад при відповідних органах державної влади та місцевого самоврядування і закінчуючи численними волонтерськими організаціями та суспільними рухами, до прийняття управлінських рішень на всіх щаблях владної ієрархії. Це дасть змогу населенню краще контролювати діяльності органів публічної влади, у тому числі завдяки участі в підготовці та імплементації відповідних управлінських рішень. Як наслідок, громадяни поступово навчатися використовувати владу як засіб реалізації своїх власних соціально-економічних інтересів.

Принагідно слід зазначити, що реалізація окреслених принципів взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади та органами місцевого самоврядування актуалізує необхідність адаптації в Україні західноєвропейських підходів до планування роботи в системі публічного адміністрування (причому на всіх її рівнях, починаючи з державних інституцій і закінчуючи регіональними, субрегіональними та місцевими органами влади).

Першим кроком у цьому напрямі має стати запровадження чіткої послідовності та поетапності процесів підготовки та прийняття управлінських рішень (включаючи розробку стратегій і програм розвитку, розгляд і затвердження бюджетів тощо) із залученням представників громадськості. Адже для того, щоб гарантувати громадянам можливість ознайомитись із проектами управлінських документів і рішень та взяти участь у їх обговоренні, відповідні документи мають бути розміщені у відкритому доступі заздалегідь, наприклад за кілька місяців до їх остаточного затвердження. Причому врахування результатів громадських обговорень повинно стати невід'ємною умовою для підсумкового схвалення того чи іншого документу представницьким чи виконавчим органом публічної влади.

Крім того, варто інтенсифікувати процес адаптації в Україні поширеної практики багатьох країн-членів ЄС щодо інтеграції організацій громадянського суспільства в систему наявних соціальних інститутів, що дає змогу зробити вказані організації невід'ємною ланкою сфери публічного адміністрування. Адже попри усі наявні у європейських країнах відмінності щодо механізмів та інструментів розвитку громадянського суспільства, загальною тенденцією у взаємовідносинах органів їх публічної адміністрації зі структурами громадянського суспільства є прагнення влади надати додаткових імпульсів

<sup>30</sup> Сенча С. Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні. Взято з [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_2/28.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/28.pdf)

<sup>31</sup> Чумаков Д. Проблема розвитку громадянського суспільства в Україні в контексті його взаємодії з інститутом держави. Взято з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Grani\\_2014\\_6\\_25/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Grani_2014_6_25/)

### 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ Й ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ДОСВІДУ ТА КРАЩИХ ПРАКТИК КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС

процесам самоорганізації населення завдяки поширенню демократичних практик управління. Така ситуація стала можливою завдяки утвердженню в ЄС фактичного суспільного договору, який усуває перешкоди для визнання як рівноправних суб'єктів соціальних взаємодій будь-яких структур громадянського суспільства.<sup>32</sup>

При цьому вагомості та впливовості інститутам громадянського суспільства в ЄС надає поширена практика їх мережевізації. Зокрема, формування галузевих, секторальних і регіональних коаліцій громадських організацій сприяє суттєвому покращенню рівня їх функціональної спроможності та соціальної значимості, а також сприяє покращенню обміну інформацією між ними та веде до більш ефективного використання людських і матеріальних ресурсів. Крім того, громадські коаліції та об'єднання як правило краще брендovanі та мають вищий рівень впізнаваності, а відтак користуються більшою довірою, як у пересічних мешканців, так і в представників органів державної влади чи місцевого самоврядування.

**Базовими принципами, які лежать в основі формування сучасних мережевих структур за участю інститутів громадянського суспільства в країнах-членах ЄС є:**

- 1) соціальний діалог, який передбачає відкритість до поглядів і думок партнерів по мережі;
- 2) об'єднання людських і фінансових ресурсів, спрямоване на досягнення цілей спільної громадської діяльності;
- 3) орієнтованість учасників мережі на рівноправне співробітництво та пошук згоди за допомогою досягнення консенсусу.<sup>33</sup>

**До основних переваг мережевізації інститутів громадянського суспільства з погляду нарощування потенціалу їх розвитку експерти відносять:<sup>34</sup>**

- збільшення комунікаційних можливостей громадянського суспільства та диверсифікацію комунікаційних каналів, за допомогою яких воно обмінюється інформацією з органами державної влади та органами місцевого самоврядування;
- зміцнення переговорних позицій громадянського суспільства в діалозі з донорами, що сприяє отриманню кращого доступу до фінансування;
- підвищення якості людського та соціального капіталу інститутів громадянського суспільства;
- надання змоги своїм членам краще координувати зусилля та уникати дублювання повноважень;
- формування культури спільної роботи з надання соціальних послуг, що підвищує їх якість та ефективність виконання відповідними громадськими організаціями своїх завдань;
- покращення доступу інститутів громадянського суспільства до участі в розробці національних політик у різних сферах соціально-економічного та політичного життя,

<sup>32</sup> Павлюк К., Іголкін І. Особливості соціоструктурних взаємодій громадянського суспільства і держави в країнах західної Європи. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. Вип. 1. Ірпінь, 2011. С. 418–428. – С. 426–427.

<sup>33</sup> Партнерство задля нарощування потенціалу: посібник для активістів неурядових організацій / О. Березюк, Т. Воронцова, О. Єжова та ін. – К.: Здоров'я через освіту, 2014. – С. 12–13. Взято з [http://autta.org.ua/files/files/ЄС\\_Партнерство.pdf/STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Grani\\_2014\\_6\\_25/](http://autta.org.ua/files/files/ЄС_Партнерство.pdf/STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Grani_2014_6_25/)

<sup>34</sup> Мережі та партнерства громадянського суспільства: яка користь? Взято з <https://euprostitir.org.ua/stories/140618/>

включаючи їх вплив на зміну існуючих нормативно-правових стандартів.

**Складовими частинами ефективної мережевізації інститутів громадянського суспільства є:**

- довіра між партнерами; наявність дієвої системи управління та прийняття рішень;
- ефективне лідерство; прозорість і відповідальність; постійний обмін інформацією;
- конструктивне розв'язання суперечностей і конфліктів;
- впровадження сучасних систем моніторингу та оцінювання спільної діяльності.<sup>35</sup>

Нові технології також сприяють розвитку мереж громадянського суспільства. Адже діджиталізація громадської діяльності за допомогою соціальних медіа зарекомендувала себе як винятковий засіб для проведення успішних кампаній, допомагаючи партнерським організаціям вийти далеко поза межі традиційних аудиторій. До того ж, пандемія коронавірусу змусила велику кількість інститутів громадянського суспільства переходити на роботу в онлайн-форматі, що виявляється найбільш успішним саме в разі об'єднання у відповідні мережеві структури.<sup>36</sup>

На жаль сьогодні в Україні практика мережевізації інститутів громадянського суспільства ще не є достатньо поширеною. Це вимагає від громадських лідерів значної активізації зусиль з метою популяризації та просування відповідних ідей у цільових аудиторіях, а також реалізації практичних кроків у цьому напрямі. Передусім мова йде про налагодження постійного обміну інформацією, створення спільних онлайн-платформ, формування громадських коаліцій з вирішення тих чи інших актуальних регіональних чи місцевих проблем.

Так, згідно проведеного нещодавно КУ «Інститут міста» дослідження, серед 170 організацій у 7 областях Західної України переважна частка громадських активістів працює локально та ізольовано. Дві треті (71,7%) опитаних зазначили, що їхня організація працює самостійно над вирішенням локальних проблем. Половина респондентів відповіла, що тісна співпраця між громадськими організаціями відсутня. І лише третина (32,2%) опитаних вирішує локальні проблеми у співпраці із ГО з їхнього ж населеного пункту. Майже вдвічі менше – 17,8% – співпрацюють з громадськими ініціативами з інших населених пунктів. Найменш популярними формами співпраці на локальному рівні виявилось спільне надавання та отримання послуг. Багато інститутів громадянського суспільства бояться брати участь у спільних проектах, бо вже мають негативний досвід у минулому. Часто вони не розуміють, як приєднання до мережі може допомогти у вирішенні проблем, або ж вважають коаліції неефективними.<sup>37</sup>

За мережевим принципом на всеукраїнському і регіональному рівнях працюють в основному громадські об'єднання в аграрному секторі та у сфері роботи з внутрішньо переміщеними особами, асоціації (спілки) організацій учасників бойових дій на сході України. Поряд з громадськими об'єднаннями, які діють в Україні протягом багатьох років (Українська спілка промисловців і підприємців України, Всеукраїнське об'єднання підприємців малого та середнього бізнесу «ФОРТЕЦЯ» та інші), активно заявили про

<sup>35</sup> Партнерство задля нарощування потенціалу: посібник для активістів неурядових організацій / О. Березюк, Т. Воронцова, О. Єжова та ін. – К.: Здоров'я через освіту, 2014. – С. 77. Взято з [http://autta.org.ua/files/files/ЄС\\_Партнерство.pdf/](http://autta.org.ua/files/files/ЄС_Партнерство.pdf/)

<sup>36</sup> Хіноцька Н. Як і довкола чого мережується громадянське суспільство України. Взято з <https://www.prostir.ua/?focus=yak-i-dovkola-choho-merezhujetsya-hromadyanske-suspilstvo-ukrajiny/>

<sup>37</sup> Готовність громадських організацій до мережування. Взято з <https://euprostir.org.ua/stories/140710/>

себе Асамблея громадських організацій малого та середнього бізнесу, «Асоціація фермерів та землевласників України», «Аграрний союз України», «Союз українського селянства» та інші. На регіональному рівні – спілки підприємців, асоціації фермерів і землевласників (асоціації сільгоспвиробників) та інші.<sup>38</sup>

Характерною особливістю мережевізації інститутів громадянського суспільства в Україні є участь однієї і тієї ж організації у трьох і більше мережах. А основними проблемами, над вирішенням яких найчастіше працюють об'єднані в мережу громадські організації є: підтримка реформ на загальнодержавному та регіональному рівнях, сприяння євроінтеграції, екологія та захист довкілля, енергетика, електронна демократія та участь громадян в управлінні територіями. При цьому учасники громадських мереж акцентують увагу на тому, що нерідко мережі мають декілька тематичних полів, іноді досить непов'язаних між собою. Непоодинокими є також випадки, коли різні представники однієї й тієї ж мережі вказують на різні цілі та тематичні області її функціонування. Це може означати, що або цілі мережі не визначаються достатньо чітко, або мережа має проблеми з внутрішньою комунікацією. Ще однією проблемою є звична практика відсутності в українських громадських мереж окремого офісу, який би був укомплектований штатом працівників та обладнаний якісним устаткуванням. Як наслідок ефективність діяльності мережі зазвичай залежить від доброї волі, інтересу чи фінансової спроможності її окремих учасників, що може порушувати принципи рівноправності та відкритості у процесі виконання поставлених перед нею завдань.<sup>39</sup>

**Спираючись на результати проведеного дослідження та зважаючи на окреслені пріоритети розвитку в Україні громадянського суспільства, до сфери першочергових інструментів і засобів його активізації на сучасному етапі децентралізації слід також віднести:**

- 1) формування системи безперервного навчання для представників інститутів громадянського суспільства (проведення навчальних семінарів, тренінгів, програм обміну досвідом та інших освітніх заходів за участю вищих навчальних закладів, консалтингових компаній та закордонних партнерів);
- 2) налагодження постійної організаційно-управлінської взаємодії між органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства (впровадження в більшості малих міст принципів партисипативного управління, включаючи створення громадських рад при органах місцевого самоврядування та агенцій місцевого розвитку з чітко визначеними експертними, дорадчими та контрольно-ревізійними функціями кожної з них);
- 3) активізацію інформаційно-комунікаційної складової в роботі органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства (запровадження практики постійного висвітлення на інформаційних ресурсах органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства даних про стан комунального майна та особливості його використання, оприлюднення проектів рішень місцевої влади, а також інформації про доходи і видатки місцевого бюджету, ознайомлення мешканців з

<sup>38</sup> Ключові виклики для розвитку громадянського суспільства, 2020. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2020 році : матеріали. щоріч. доп. / [Корнієвський О., Сидоренко Д., Пеліванова Н. та ін.] ; за заг. ред. Ю. Тищенко, Ю. Каплан. – Київ : НІСД, 2021. – 116 с. – С. 20-21.

<sup>39</sup> Хіноцька Н. Як і довкола чого мережується громадянське суспільство України. Взято з <https://www.prostir.ua/?focus=yak-i-dovkola-choho-merezhujetsya-hromadyanske-suspilstvo-ukrajiny/>

### 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ Й ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ДОСВІДУ ТА КРАЩИХ ПРАКТИК КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС

успішним досвідом участі інститутів громадянського суспільства у вирішенні наявних проблем тощо);

● 4) запровадження таких фінансово-бюджетних новацій, як реалізація бюджетів участі та партнерських програм місцевої влади спільно з інститутами громадянського суспільства за фінансової підтримки їх учасників з місцевого бюджету, надання інститутам громадянського суспільства пільг зі сплати за оренду комунального майна та земельних ділянок, місцевих податків і зборів;

● 5) сприяння соціально-психологічним змінам у громадському середовищі, які формуватимуть сприятливий соціальний ґрунт для активізації інститутів громадянського суспільства (залучення дедалі більшої кількості мешканців до реалізації проектів і програм, які здійснюються за участі інститутів громадянського суспільства, зокрема щодо захисту довкілля та благоустрою територій, проведення культурно-мистецьких і спортивних заходів, посилення безпеки та правопорядку тощо).

Важливим інструментом посилення дієвості інститутів громадянського суспільства в євроінтеграційному вимірі є систематичне проведення заходів, спрямованих на підвищення культурно-освітнього рівня населення, таких як позашкільні освітні проекти для учнів, мистецькі та спортивні події, молодіжні розвиткові програми тощо. Поряд з підвищенням освітнього та культурного рівня громадян, вони також посилюватимуть рівень їх взаємної довіри, особливо якщо відповідні заходи включатимуть проведення семінарів і круглих столів з проблем реалізації громадських ініціатив, залучення коштів за програмами міжнародної технічної допомоги тощо. Крім того, важливого значення у цьому контексті сьогодні набуває співпраця місцевої влади з вищими навчальними закладами та науковими установами, включаючи їх залучення до вирішення найгостріших соціальних, гуманітарних, безпекових, екологічних та інших проблем.).

Перелічені рекомендації актуалізують також проблему пошуку ефективних шляхів використання наявних у розпорядженні інститутів громадянського суспільства фінансових ресурсів. Зокрема, доцільно акцентувати увагу на недоречності збереження усталеної практики використання цих коштів переважно на вирішення соціальних та інфраструктурних проблем. Натомість доречно все більшу частину цих коштів скеровувати на розбудову інституційної спроможності організацій громадянського суспільства, формування громадських мереж, інноваційний розвиток територій. Це сприятиме зростанню мобільності місцевого населення, нарощуванню його комунікаційних можливостей, підвищенню ефективності роботи інститутів громадянського суспільства.

Іншим важливим напрямом підвищення ефективності використання фінансових ресурсів громадського сектору є співфінансування ним місцевих програм у рамках муніципально-приватного партнерства, орієнтованих на вирішення екологічних проблем територій, діджиталізацію управління ними, посилення безпеки мешканців тощо.

На окрему увагу заслуговує розвиток сфери місцевих ініціатив за участю інститутів громадянського суспільства, до яких долучатиметься не лише місцева влада, але і представники ділових кіл. Такі ініціативи повинні, насамперед, спрямовуватися на благоустрій територій, покращення стану довкілля, реконструкцію інфраструктурних об'єктів, проведення культурно-мистецьких і спортивних заходів тощо. Ефективність таких ініціатив підвищуватиметься у разі залучення до їх реалізації відомих вихідців з

### 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ Й ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ДОСВІДУ ТА КРАЩИХ ПРАКТИК КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС

території, які проживають поза її межами, але мають вагомий здобутки та користуються заслуженим авторитетом у царині власної професійної діяльності (відомі митці, науковці, підприємці, політики, спортсмени тощо).

Систематизуючи висловлені пропозиції щодо пріоритетних напрямів, засобів та інструментів підвищення економічної й інституційної спроможності організацій громадянського суспільства в Україні, доцільно запропонувати відповідну модель реалізації політики їх розвитку з урахуванням євроінтеграційного досвіду та кращих практик країн-членів ЄС (рис. 3)



Рис. 3. Модель політики підвищення економічної та інституційної спроможності інститутів громадянського суспільства в Україні (авторська розробка).

## 4. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ УНП ФГС СХП ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ ВЗАЄМОДІЇ З УС ПГС УКРАЇНА-ЄС У КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЙОГО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (УНП ФГС СхП) була створена 29 січня 2011 р. в рамках багатонаціональної платформи організацій громадянського суспільства, що представляють країни Східного партнерства, а також країни-члени ЄС та європейські й міжнародні громадські мережі. Вона функціонує як мережа організацій громадянського суспільства, не маючи статусу юридичної особи.

Сьогодні УНП ФГС СхП об'єднує понад 140 неурядових організацій. Основною метою її діяльності є активне інформування громадян України, представників громадянського суспільства, політиків, державних службовців та підприємців про програму Східного партнерства ЄС, а також про моніторинг і експертизу основних політик у розрізі модернізаційного потенціалу реформ, пов'язаних із процесами європейської інтеграції. Крім того, важливою ціллю Національної платформи є посилення інституційної спроможності громадських організацій впливати на порядок денний реформ та міжнародну політику України.

Експерти платформи також аналізують динаміку досягнення Україною поставлених завдань, надаючи особливу увагу інституційним та процесуальним змінам, відкритості та інклюзивності процесу. З 2017 р. результати відповідних експертних досліджень висвітлюються у моніторинговому звіті «20 ключових досягнень Східного партнерства». Учасники УНП ФГС СхП виходять з того, що уряди країн-партнерів мали б розглядати національні платформи ФГС як основних «співрозмовників» з питань реалізації внутрішніх реформ, спрямованих на досягнення цілей Східного партнерства.

Сьогодні УНП ФГС СхП виступає дієвим інструментом для об'єднання зусиль громадянського суспільства, спрямованих на активну участь в розробці та реалізації державної політики щодо Європейської інтеграції. До складу Платформи приєдналась достатня кількість громадських організацій, які мають бажання та можливості до вироблення спільних аналітичних продуктів (policy documents) та конкретних дій щодо їх впровадження. До того ж, більшість громадських організацій, що входять до складу

#### 4. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ УНП ФГС СХП ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ ВЗАЄМОДІЇ З УС ПГС УКРАЇНА-ЄС У КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЙОГО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

Платформи мають гарні партнерські зв'язки в країнах ЄС та Східного партнерства, а також досвід з реалізації міжнародних проектів. Ще один позитив, Платформа має експертну та аналітичну підтримку від інших українських мережових об'єднань та налагоджені партнерські стосунки з владними інституціями. Це дає добрі перспективи для якісного росту Платформи та її подальшого розвитку.

Водночас, варто окреслити існуючі проблеми та ризики, якими супроводжується розвиток УНП ФГС СхП, об запобігти зростанню їх деструктивного впливу як у найближчій перспективі, так і в стратегічному вимірі.

Так, ще у 2016 р. в рамках проекту «Громадська синергія», який реалізовувався за підтримки МФ «Відродження», було здійснено оцінку організаційної спроможності Платформи, що дало підстави для висновку про наявність низки наявних загроз для ефективного використання та подальшого нарощування потенціалу її розвитку. По-перше, мова йшла про необхідність удосконалення мережі комунікацій, як між учасниками УНП ФГС СхП, так і з органами державної влади та місцевого самоврядування. По-друге, відзначався брак впізнаваних продуктів, вироблених під брендом УНП ФГС СхП. По-третє, спостерігалася низька активність з боку учасників Платформи щодо участі в її інституційному розвитку, відповідальність за що мали нести координатори робочих груп. Водночас вказувалося на недостатню зацікавленість деяких координаторів робочих груп у просуванні та захисті інтересів Платформи загалом так її окремих груп, а також громадських організацій, що входять до їх складу. По-четверте, наголошувалося на відсутності оцінки ефективності діяльності учасників УНП ФГС СхП відповідно до зрозумілих для всіх критеріїв. І головне – відчувався брак чіткої стратегії розвитку Платформи та оперативного плану спільних дій її учасників, що супроводжувалося несформульованістю пріоритетів роботи на наступний період роботи.<sup>40</sup>

**Варто відзначити, що більшість описаних проблем залишаються актуальними до цього часу. Зокрема, в рамках проведеного нами експертного дослідження було встановлено, що найбільш вагомими бар'єрами, які сьогодні перешкоджають ефективному розвитку УНП ФГС СхП як дієвої мережі інститутів громадянського суспільства, покликаної сприяти наближенню України до ЄС, відносяться:**

- комунікаційні,
- інституційні,
- мотиваційні
- організаційно-управлінські.

**Дослідивши особливості їх виникнення та поширення, було виділено сім основних перешкод, які необхідно подолати в першу чергу.**

1. Відсутність дієвого механізму визначення та взаємоузгодження цілей і завдань розвитку Платформи, що ускладнює координацію роботи її учасників і перешкоджає налагодженню їх ефективної спільної діяльності з вирішення важливих суспільних проблем в руслі політики європейської інтеграції України. Передусім це стосується стратегічного планування діяльності УНП ФГС СхП, а також операційного контролю

<sup>40</sup> Українська національна платформа: локомотив чи паровоз на шляху до Європи. Взято з <http://fs.edukit.vn.ua/news/id/585/vn/Українська-національна-платформа-локомотив-чи-паровоз/>

#### 4. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ УНП ФГС СХП ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ ВЗАЄМОДІЇ З УС ПГС УКРАЇНА-ЄС У КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЙОГО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

роботи її учасників. Крім того, прогалини в системі стратегічного планування та контролю обмежують потенціал розвитку Платформи за рахунок залучення нових інститутів громадянського суспільства, покращення координованості дій її учасників, а також знижують ефективність взаємодії УНП ФГС СхП з іншими громадськими мережами, зокрема з УС ПГС Україна-ЄС.

2. Значний рівень функціональної диверсифікованості, а подекуди і розбалансованості мотиваційних чинників різних учасників УНП ФГС СхП. Не рідко це призводить до неузгодженості поточних планів їх операційної діяльності, або й до різновекторності у визначенні пріоритетних напрямів своєї громадської активності, що перешкоджає злагодженій роботі на спільне благо та досягненню синергетичного ефекту в процесі виконання поставлених операційних завдань.

3. Наявність низки неформальних інституційних бар'єрів, які породжують інституційні дисфункції в процесі спільної роботи учасників Платформи над вирішенням важливих суспільних завдань. Передусім це стосується аномії окремих інститутів громадянського суспільства (насамперед в частині рівня їх матеріально-технічного забезпечення та якості людського капіталу), інституційних мутацій (зокрема пов'язаних зі специфікою взаємодії з органами державної влади та органами місцевого самоврядування), опортуністичної поведінки окремих учасників Платформи і громадських активістів тощо. Все це перешкоджає повноцінному розкриттю потенціалу УНП ФГС СхП та блокує налагодження її ефективних взаємодій з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також з іншими мережами громадських організацій, зокрема з УС ПГС Україна-ЄС.

4. Недостатній рівень взаємної довіри учасників Платформи, зумовлений наявністю низки комунікаційних бар'єрів у процесі їх спілкування між собою. Крім того, деструктивний вплив на формування довіри між учасниками Платформи чинять прогалини в системі забезпечення якості інформації, що передається за допомогою внутрішньомережевих інформаційних ресурсів. Найбільш вразливими у цьому контексті виступають стратегічні та маркетингові комунікації, зокрема пов'язані із залученням учасників Платформи до процесу підготовки та прийняття відповідних управлінських рішень.

5. Брак сучасних управлінських інструментів і важелів організаційного впливу на розвиток УНП ФГС СхП, здатних забезпечити налагодження її максимально ефективних взаємозв'язків із суспільством, зокрема з тими громадськими організаціями та рухами, які перебувають поза межами Платформи, включаючи УС ПГС Україна-ЄС. Це не дає змоги використовувати на повну потужність той інституційний потенціал, яким володіє УНП ФГС СхП, а також знижує рівень суспільної підтримки низки важливих ініціатив, які були започатковані учасниками Платформи.

6. Виникнення окремих деструктивних управлінських архетипів у процесі налагодження спільної роботи учасників Платформи. Передусім у цьому контексті варто акцентувати увагу на випадках переростання здорової конкуренції у надмірну ескалацію стосунків, яка подекуди обертається зародженням латентних внутрішньоорганізаційних конфліктів, недостатньо якісне управління спільними ресурсами, що обертається зниженням ефективності їх використання, а також нерівномірність розподілу фінансових потоків та адміністративних повноважень.

7. Інституційно-правова неврегульованість взаємовідносин інститутів громадян-

#### 4. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ УНП ФГС СХП ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ ВЗАЄМОДІЇ З УС ПГС УКРАЇНА-ЄС У КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЙОГО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

ського суспільства з органами державної влади та з органами місцевого самоврядування. Передусім це стосується нормативно-правової невизначеності механізму залучення учасників Платформи до процесів підготовки, обговорення та прийняття рішень органами державної влади і органами місцевого самоврядування.

Така ж невизначеність має місце і щодо налагодження взаємодії УНП ФГС СхП з УС ПГС Україна-ЄС та з іншими мережами інститутів громадянського суспільства. Наприклад, у квітні 2021 р. членами Робочої групи УНП ФГС СхП «Довкілля, зміни клімату та енергетична безпека» було підписане відкрите звернення до влади з проханням звернути увагу на необхідність узгодження регіональних політик та стратегування з пріоритетами загальнодержавної політики щодо виконання екологічної складової Угоди про асоціацію Україна-ЄС та інших міжнародних договорів і конвенцій, підписаних та ратифікованих Україною. При цьому наголошувалося, що сьогодні у багатьох випадках розробка стратегій розвитку громад ведеться органами місцевого самоврядування без належного врахування факторів захисту довкілля, екологічної безпеки та збалансованого розвитку. І навіть якщо збалансований розвиток враховується при розробці таких документів, то поверхнево, без системного підходу, особливо в частині стратегічної екологічної оцінки (СЕО) документів державного планування, що є вимогою профільного закону та Угоди про Асоціацію з ЄС. Підставу фактично ігнорувати екологічний компонент у розробці своїх планів органам місцевого самоврядування дають недосконалість закону, відсутність реєстру СЕО, практична нерозробленість методичної бази для застосування СЕО як базового інструменту досягнення цілей збалансованого розвитку. Не в останню чергу причиною такої ситуації є відсутність постійного контакту між Міністерством розвитку громад та територій України, експертними та консультаційними програмами, агенціями регіонального розвитку з одного боку, та профільними робочими групами УНП ФГС СхП з іншого, а також обмежені можливості експертів Платформи долучатися до роботи відповідних робочих груп та інших органів, що розробляють згадані документи.<sup>41</sup>

Подолання окреслених проблем, що знижують ефективність функціонування УНП ФГС СхП та обмежують її суспільний вплив, а також негативно відображаються на співпраці з іншими мережами інститутів громадянського суспільства, які ставлять перед собою подібні цілі, зокрема з УС ПГС Україна-ЄС, передбачає застосування низки сучасних організаційно-управлінських інструментів та мотиваційних засобів.

Насамперед мова йде про інтенсифікацію та надання системного характеру тим комунікаційним заходам, які реалізуються під егідою Платформи. Особливо це стосується регулярного проведення мотиваційних і комунікаційних тренінгів для учасників УНП ФГС СхП, а також залучення до них громадських активістів з інших громадських мереж, зокрема з УС ПГС Україна-ЄС.

По-друге, варто активізувати роботу зі створення та розвитку спільних електронних ресурсів для всіх учасників УНП ФГС СхП, спрямованих на забезпечення більш ефективного обміну інформацією між ними, а також на просування їх інтересів у середовищі органів місцевого самоврядування та інших владних інституцій.

Третім важливим напрямом підвищення інституційної спроможності УНП ФГС СхП має стати налагодження дієвої системи удосконалення її кадрового потенціалу. Передусім це

<sup>41</sup> Нацплатформа ФГС Східного партнерства звернулася до влади. Взято з <https://www.gurt.org.ua/news/informator/68612/>

#### 4. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ УНП ФГС СХП ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ ВЗАЄМОДІЇ З УС ПГС УКРАЇНА-ЄС У КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЙОГО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

стосується запровадження низки програм безперервного навчання для учасників Платформи та курсів підвищення кваліфікації для усіх бажаючих громадських активістів. Відповідні освітні програми вже сьогодні можна реалізовувати силами самих же учасників Платформи із залученням до освітнього процесу фахівців з передових українських і закордонних університетів, а також з відомих консалтингових компаній. У перспективі така ініціатива може перерости у започаткування роботи корпоративного університету на базі УНП ФГС СхП.

Ще одним дієвим інструментом нарощування економічного потенціалу Платформи є здійснення її структурної диверсифікації в напрямі розвитку маркетингового та брендингового аспектів діяльності. Передусім це стосується інтенсифікації роботи у площині маркетингових досліджень, а також активізації зусиль з просування власних досягнень і потенційних можливостей, особливо щодо поглиблення співпраці з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також з іншими громадськими мережами та інститутами громадянського суспільства, які потенційно можуть долучитися до Платформи.

Не можна оминати увагою і пріоритетних напрямів викорінення тих інституційних дисфункцій, які знижують ефективність функціонування УНП ФГС СхП. Зокрема, випадки інституційної аномії в діяльності Платформи можна подолати завдяки постійній роботі з підвищення якості її людського капіталу, передусім розвитку фахових навичок управлінського персоналу. Викорінення виявів опортуністичної поведінки та подолання інституційних мутацій має здійснюватися на основі удосконалення системи контролю з одночасним впровадженням сучасних мотиваційних інструментів, передусім гейміфікації та надж-технологій.

Не менш важливим є ослаблення деструктивного впливу управлінських архетипів на потенціал розвитку УНП ФГС СхП, зокрема шляхом: підвищення ефективності використання спільних ресурсів, викорінення випадків нездорової ескалації стосунків між учасниками Платформи, подолання наявних структурних диспропорцій, а також нерівномірності розподілу фінансових потоків.

У цьому контексті слід насамперед акцентувати увагу на таких заходах, як: запровадження системи постійного зворотного зв'язку в межах УНП ФГС СхП; застосування нового механізму стратегічного управління Платформою, який, поряд з іншим, передбачатиме ведення інтегрованої політики її стратегування та брендуння; активізація практик партисипативного управління в роботі мережі, а також інтенсифікація внутрішнього обміну послугами між її учасниками.

Систематизуючи окреслені пропозиції в контексті тих організаційних викликів і проблем, які сьогодні стоять перед УНП ФГС СхП, було розроблено модель управлінського інструментарію підвищення ефективності функціонування Платформи (рис. 3). Запропонований інструментарій покликаний також сприяти нарощуванню економічного потенціалу розвитку громадянського суспільства в Україні загалом та забезпечити посилення його інституційної спроможності в умовах поглиблення європейської інтеграції.

4. МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ УНП ФГС СХП ТА ЗАСОБИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЇЇ ВЗАЄМОДІЇ З УС ПГС УКРАЇНА-ЄС У КОНТЕКСТІ НАРОЩУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ТА ПОСИЛЕННЯ ЙОГО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ



Рис. 4. Управлінський інструментарій підвищення ефективності УНП ФГС СхП в сучасних соціально-економічних умовах (авторська розробка).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчук М. Влада і громадянське суспільство: механізми взаємодії: Монографія. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2007. – 211 с.
2. Готовність громадських організацій до мережування. Взято з <https://euprostit.org.ua/stories/140710/>
3. Гройсман В. Місце та роль децентралізації влади у процесах становлення громадянського суспільства. Взято з [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk15/fail/Grojsman.pdf/](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk15/fail/Grojsman.pdf/)
4. Громадянське суспільство в умовах пандемії COVID-19: як громадські організації справляються з новою реальністю? Взято з <https://www.ukrinform.ua/rubric-preshall/3019971-gromadanske-suspilstvo-v-umovah-pandemii-covid19-ak-gromadski-organizacii-spravlautsa-z-novou-realnistu-prezentacia-doslidzenna.html/>
5. Громадянське суспільство України: політика сприяння та залучення, виклики та трансформації: аналітична доповідь [за заг. ред. О. Корнієвського, Ю. Тищенко, В. Яблонського]. – К.: НІСД, 2019. – 112 с. – С. 95-96.
6. Громадянське суспільство України: цифри і факти. Взято з <https://www.prostit.ua/?news=hromadyanske-suspilstvo-ukrajiny-tsyfry-i-fakty/>
7. Дейнека Т. Виклики, суперечності та ризики сучасної глобальної економіки. Взято з <https://search.proquest.com/openview/61d310a4c66d7534c8906b2e9658f7d9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2048964/>
8. Європейська та євроатлантична інтеграція: Transition book 2019. Взято з <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-presentation-2019/8.2019/transition-book-final-stisnuto.pdf/>
9. Зінченко В. Інституціалізація місцевого народовладдя і перспективи реформ системи самоврядування / Розвиток громадянського суспільства в Україні: минуле, сучасність, перспективи. Монографія [за заг. ред. О. Руденко, С. Штурхецького]. – Острог: ІГСУ, Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – 328 с.
10. Ключові виклики для розвитку громадянського суспільства, 2020. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2020 році : [Корнієвський О., Сидоренко Д., Пеліванова Н. та ін.] ; за заг. ред. Ю. Тищенко, Ю. Каплан. – Київ : НІСД, 2021. – 116 с.
11. Колодій А. Історична еволюція громадянського суспільства та уявлень про нього (формування ідеалу). Взято з <http://www.ji.lviv.ua/n21texts/kolodij.htm/>
12. Куропась І. Євроінтеграція: регіональні виклики. <https://www.prostit.ua/?library=evrointehratsiya-rehionalni-vyklyky/>
13. Лясота А. Сучасний стан та перспективи розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні. Взято з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Grani\\_2018\\_21\\_10\\_19/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Grani_2018_21_10_19/)
14. Матяж С. Європейський досвід розвитку та функціонування інститутів громадянського суспільства. Взято з <https://mk-eu.at.ua/material/naukpratsi/matjaz.pdf/>

15. Мельник Л. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства: основні поняття, проблеми та стратегічні напрями. Взято з [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/30.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/30.pdf)
16. Мережі та партнерства громадянського суспільства: яка користь? Взято з <https://eur.rostir.org.ua/stories/140618/>
17. Національне опитування одо громадського залучення. Взято з <https://www.prostir.ua/?focus=hromadyanske-suspilstvo-ukrajiny-u-tsyfrah-i-faktah-ohlyad-doslidzhen/>
18. Нацплатформа ФГС Східного партнерства звернулася до влади. Взято з <https://www.gurt.org.ua/news/informator/68612/>
19. Павлюк К., Іголкін І. Особливості соціоструктурних взаємодій громадянського суспільства і держави в країнах західної Європи. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. Вип. 1. Ірпінь, 2011. С. 418–428.
20. Партнерство задля нарощування потенціалу: посібник для активістів неурядових організацій / О. Березюк, Т. Воронцова, О. Єжова та ін. – К.: Здоров'я через освіту, 2014. Взято з [http://autta.org.ua/files/files/ЄС\\_Партнерство.pdf](http://autta.org.ua/files/files/ЄС_Партнерство.pdf)
21. Петрушенко Ю. Вплив міжнародних економічних проектів на формування цінностей громадянського суспільства в українських громадах / Розвиток громадянського суспільства в Україні: минуле, сучасність, перспективи. Монографія [за заг. ред. О. Руденко, С. Штурхецького]. – Острого: ІГСУ, Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – 328 с.
22. Сенча С. Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні. Взято з [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_2/28.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/28.pdf)
23. Сінзіана Пояна: Енергія та потенціал українського громадянського суспільства – справді надзвичайні. Взято з <https://www.prostir.ua/?focus=sinziana-poyana-enerhiya-ta-potentsial-ukrajinskoho-hromadyanskoho-suspilstva-spravdi-nadzvyhajni/>
24. Становлення громадянського суспільства в Україні. Взято з <https://engage.org.ua/stanovlennya-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini/>
25. Субраманян А., Фельман Дж. Ризики деглобалізації. Взято з <https://ua.112.ua/mnenie/ryzyky-dehlobalizatsii-551139.html>
26. Українська національна платформа: локомотив чи паровоз на шляху до Європи. Взято з <http://fs.edukit.vn.ua/news/id/585/vn/Українська-національна-платформа-локомотив-чи-паровоз/>
27. Українське законодавство для ОГС & міжнародні стандарти: у Києві презентували оновлений звіт «Барометр ОГС». Взято з <https://www.prostir.ua/?news=ukrajinske-zakonodavstvo-dlya-ohs-mizhnarodni-standarty-u-kyjevi-prezentuvaly-onovlenyj-zvit-barometr-ohs/>
28. Хіноцька Н. Як і довкола чого мережується громадянське суспільство України. Взято з <https://www.prostir.ua/?focus=yak-i-dovkola-choho-merezhujetsya-hromadyanske-suspilstvo-ukrajiny/>
29. Чумаков Д. Проблема розвитку громадянського суспільства в Україні в контексті його взаємодії з інститутом держави. Взято з [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&\\_S21P03=FILA=&\\_S21STR=Grani\\_2014\\_6\\_25/](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=FILA=&_S21STR=Grani_2014_6_25/)
30. Шаров О. BREXIT: «плюси» та «мінуси» для глобальної геоекономіки. Взято з [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/tezi\\_sharov-o.m.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-10/tezi_sharov-o.m.pdf)