

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Розвиток форм громадської участі у процесі
прийняття рішень на місцевому рівні

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня

МАГІСТР

за спеціальністю: Публічне управління та адміністрування

Глива Сергій Васильович

Група ТУвн – 08 -24 МПУА (2.0)

Спеціальність: «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма: ««

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту Заболотнова С.І.

Науковий керівник:
к.екон.н., доц.
Макарова К.Ю.

Зав. кафедри: проф. Соляніченко О.М.

«_____» _____ 20__р.

Рецензент:

2026

Ресстрація _____
 номер _____ дата _____ підпис лаборанта кафебри

Рекомендовано до захисту _____ к.екоп.п., доц. Макарова К.Ю. _____
 підпис наукового керівника ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту _____
 оцінка _____ дата захисту _____

Голова ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____ Члени ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

Секретар ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	10
1.1. Сутність та значення громадської участі у публічному управлінні.....	10
1.2. Поняття та сутність управлінських рішень у системі публічного управління.....	16
1.3. Нормативно-правове забезпечення громадської участі в Україні.....	28
1.4. Форми та механізми участі громадськості у прийнятті рішень органами місцевого самоврядування.....	29
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФОРМ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МІЖНАРОДНИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «СОТА».....	43
2.1. Загальна характеристика діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».....	43
2.2. Основні напрями та інструменти залучення громадськості до процесу прийняття рішень.....	56
2.3. Аналіз ефективності реалізації форм громадської участі у діяльності фонду.....	61
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ФОРМ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	69
3.1 Розробка моделі взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування.....	69
3.2. Проблеми та рекомендації щодо вдосконалення механізмів громадської участі на місцевому рівні на основі діяльності БО «МБФ «СОТА».....	77
3.3 Обґрунтування підтвердження гіпотези дослідження.....	90
Висновки до розділу 3.....	94

ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективної взаємодії між органами влади та громадянами. Одним із ключових напрямів розвитку демократичного врядування є активне залучення громадян до процесу формування та прийняття управлінських рішень, зокрема на місцевому рівні. Саме на місцевому рівні реалізується значна частина соціально важливих рішень, що безпосередньо впливають на якість життя населення, розвиток територіальних громад та ефективність функціонування системи публічного управління. Участь громадськості у прийнятті рішень розглядається як один із ключових принципів сучасного публічного управління, що передбачає відкритість, підзвітність та відповідальність органів влади перед громадою.

Важливим етапом у розвитку місцевого самоврядування в Україні стала реформа децентралізації, яка передбачає передачу значної частини повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. У результаті цього територіальні громади отримали більше можливостей для самостійного вирішення питань місцевого значення. Водночас це потребує активного залучення громадян до процесу прийняття рішень, що дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп та підвищувати ефективність управління.

Одним із важливих суб'єктів розвитку громадської участі виступають громадські та благодійні організації. Вони відіграють значну роль у формуванні громадської активності, розвитку соціальних ініціатив, підтримці громадських проєктів та налагодженні взаємодії між владою та громадою. Такі організації сприяють формуванню партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та громадянами, а також стимулюють участь населення у вирішенні актуальних соціальних проблем.

Особливе значення у цьому контексті має діяльність благодійних

фондів, які реалізують різноманітні соціальні, освітні та громадські проєкти. Одним із таких суб'єктів є Благодійна організація «Міжнародний благодійний фонд «СОТА», діяльність якої спрямована на підтримку громадських ініціатив, розвиток громадянського суспільства та сприяння активній участі громадян у вирішенні соціально важливих питань.

Незважаючи на наявність різноманітних механізмів громадської участі, в Україні досі існують певні проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем залучення громадян до процесів прийняття рішень, обмеженим використанням сучасних інструментів громадської участі, а також недостатньою ефективністю взаємодії між органами влади та громадськими організаціями. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження розвитку форм громадської участі у процесі прийняття рішень на місцевому рівні та пошук ефективних механізмів їх удосконалення.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності взаємодії між органами влади та громадськістю, розвитку сучасних форм громадської участі та посилення ролі громадських організацій у процесі прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Стан дослідження проблеми в Україні та світі. Проблематика громадської участі у процесі прийняття управлінських рішень є предметом дослідження багатьох науковців у сфері публічного управління, політології, соціології та права. У світовій науковій думці ця тема розглядається у контексті розвитку демократії, формування громадянського суспільства та забезпечення ефективного публічного управління.

Значний внесок у дослідження питань участі громадян у прийнятті управлінських рішень зробили такі зарубіжні вчені, як Ш. Арнстайн, яка розробила концепцію «драбини громадської участі», що визначає рівні залучення громадян до управлінських процесів. Важливими є також праці Ю. Габермаса, який досліджував концепцію публічної сфери та роль громадського діалогу у демократичному суспільстві. Значний внесок у розвиток теорії демократії та участі громадян у процесах управління зробили

також Р. Даль [117], Б. Барбер [115], Дж. Коен [116] та інші дослідники.

В українській науковій літературі питання розвитку громадської участі у системі публічного управління досліджували такі вчені, як В. Бакуменко [5-7], Н. Нижник [71], О. Оболенський [74], І. Розпутенко [90], С. Серьогін [93], В. Тертичка [98], Ю. Ковбасюк [42] та інші. У їхніх працях розглядаються теоретичні та практичні аспекти функціонування публічного управління, механізми взаємодії органів влади з громадськістю, а також роль інститутів громадянського суспільства у процесі прийняття управлінських рішень.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено питанням розвитку електронної демократії, громадських консультацій, громадських слухань, громадського бюджету та інших інструментів участі громадян у процесі прийняття рішень. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання практичного використання різних форм громадської участі на місцевому рівні, зокрема через діяльність громадських та благодійних організацій.

Таким чином, незважаючи на значну кількість наукових праць, проблема розвитку ефективних форм громадської участі у процесі прийняття рішень на місцевому рівні потребує подальших досліджень.

Об'єктом дослідження є процес громадської участі у системі публічного управління на місцевому рівні.

Предметом дослідження є механізми та форми розвитку громадської участі у процесі прийняття рішень на місцевому рівні на прикладі діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз розвитку форм громадської участі у процесі прийняття рішень на місцевому рівні, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів залучення громадськості на основі діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- 1) Проаналізувати теоретичні засади громадської участі у системі публічного управління.

- 2) Визначити сутність та значення громадської участі у процесі прийняття управлінських рішень.
- 3) Дослідити нормативно-правове забезпечення громадської участі в Україні.
- 4) Проаналізувати основні форми та механізми громадської участі на місцевому рівні.
- 5) Надати характеристику діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».
- 6) Дослідити практичні механізми залучення громадськості до прийняття рішень у діяльності фонду.
- 7) Виявити проблеми та перспективи розвитку громадської участі на місцевому рівні.
- 8) Розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів громадської участі.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що активне впровадження сучасних форм громадської участі та ефективна діяльність громадських і благодійних організацій сприяють підвищенню прозорості публічного управління, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню демократичних процесів на місцевому рівні.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. У процесі дослідження використано такі методи:

- а. аналіз і синтез - для вивчення наукових підходів до визначення сутності громадської участі;
- б. системний метод - для дослідження механізмів взаємодії органів влади та громадськості;
- в. порівняльний метод - для аналізу зарубіжного досвіду розвитку громадської участі;
- г. метод узагальнення - для формування висновків та рекомендацій;
- д. метод аналізу документів - для дослідження нормативно-правових

актів та діяльності благодійної організації.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних учених у галузі публічного управління, державного управління, місцевого самоврядування та розвитку громадянського суспільства.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів органами місцевого самоврядування, громадськими та благодійними організаціями для вдосконалення механізмів взаємодії з громадськістю та розвитку ефективних форм громадської участі.

Джерельну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали міжнародних організацій, статистичні дані, а також матеріали діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи громадської участі у системі публічного управління, визначено її сутність, значення та основні форми реалізації на місцевому рівні, а також проаналізовано нормативно-правову базу забезпечення громадської участі в Україні.

У другому розділі проведено аналіз діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА», розглянуто основні напрями її діяльності, а також досліджено практичні інструменти залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

У третьому розділі запропонована модель взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування, визначено проблеми та перспективи розвитку громадської участі в Україні, а також запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізмів громадської участі на місцевому рівні та проведено обґрунтування підтвердження гіпотези дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. Сутність та значення громадської участі у публічному управлінні

У сучасних умовах демократичного розвитку держави особливої актуальності набуває питання участі громадян у процесах управління суспільними справами. Участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики є важливим елементом демократичного врядування та передумовою ефективного функціонування системи публічного управління. Активне залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, зміцненню довіри громадян до державних інституцій та розвитку громадянського суспільства.

У науковій літературі [71;74] громадська участь розглядається як процес взаємодії між органами влади та громадянами, що передбачає можливість впливу громадян на формування та реалізацію управлінських рішень (Таблиця 1.1). Така участь може здійснюватися як безпосередньо, так і через інститути громадянського суспільства, зокрема громадські організації, благодійні фонди, професійні об'єднання та інші структури.

Таблиця 1.1 - Підходи українських науковців до визначення поняття «громадська участь»

Автор	Визначення поняття	Основний акцент
О. В. Батанов	Громадська участь – це форма взаємодії громадян з органами влади, що передбачає їх залучення до процесів вироблення та реалізації управлінських рішень.	Взаємодія громадян і влади
В. Б. Авер'янов	Громадська участь – це система демократичних механізмів, через які громадяни беруть участь у формуванні та реалізації державної політики.	Демократичні механізми
В. Ф. Погорілко	Громадська участь – це реалізація конституційного права громадян брати участь в управлінні державними справами.	Конституційне право громадян
М. І. Корнієнко	Громадська участь – це процес залучення громадян та інститутів громадянського суспільства до прийняття суспільно важливих рішень.	Процес залучення
О. М. Петришин	Громадська участь – це діяльність громадян та їх об'єднань, спрямована на вплив на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.	Вплив на владу
І. О. Кресіна	Громадська участь – це форма реалізації демократії, що забезпечує участь громадян у формуванні публічної політики.	Демократичний характер
Н. Р. Нижник	Громадська участь – це механізм взаємодії влади та громадськості, спрямований на підвищення ефективності управління.	Механізм взаємодії
В. М. Кампо	Громадська участь – це діяльність громадянського суспільства, спрямована на контроль за діяльністю органів влади.	Громадський контроль
О. С. Полторак	Громадська участь – це залучення населення до процесу прийняття управлінських рішень на місцевому та державному рівнях.	Залучення населення
Ю. М. Тодика	Громадська участь – це реалізація принципу народовладдя через участь громадян у вирішенні суспільно важливих питань.	Народовладдя

Отже, поняття громадської участі є одним із ключових у дослідженнях публічного управління, місцевого самоврядування та розвитку громадянського суспільства. У сучасних демократичних державах громадська участь виступає важливим інструментом забезпечення відкритості влади, підвищення ефективності управлінських рішень та формування партнерських відносин між державою і суспільством. Саме тому дослідження сутності, форм та механізмів громадської участі є актуальним напрямом сучасної наукової думки.

У науковій літературі громадська участь розглядається з різних позицій – як політико-правове явище, як соціальний процес, як інструмент демократичного управління та як механізм взаємодії громадянського суспільства і державної влади [63, с. 50]. Така багатогранність підходів зумовлена складністю самого явища та його значенням для розвитку демократичних інститутів.

Зокрема, ряд українських учених розглядають громадську участь як реалізацію конституційного права громадян на участь в управлінні державними справами. Представники цього підходу, зокрема В. Ф. Погорілко та Ю. М. Тодика, підкреслюють, що громадська участь є важливою складовою принципу народовладдя, закріпленого у Конституції України. У цьому контексті участь громадян у прийнятті суспільно важливих рішень розглядається як прояв демократичного устрою держави.

Інша група науковців акцентує увагу на процесі взаємодії громадян та органів публічної влади. Так, О. В. Батанов і Н. Р. Нижник розглядають громадську участь як механізм взаємодії між державними інституціями та громадськістю [71, с. 70]. У цьому випадку громадська участь виступає інструментом налагодження ефективного діалогу між владою і суспільством, що сприяє врахуванню інтересів громадян у процесі прийняття управлінських рішень.

Значну увагу у наукових дослідженнях приділено також рольовому аспекту громадської участі у формуванні та реалізації публічної політики. Зокрема, І. О. Кресіна та М. І. Корнієнко підкреслюють, що громадська участь забезпечує залучення інститутів громадянського суспільства до процесів формування державної політики та контролю за її реалізацією [53, с. 22]. У цьому контексті громадська участь виступає важливим елементом демократичного управління та сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади.

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із розглядом громадської участі як інструменту громадського контролю. Представники

цього підходу, зокрема В. М. Кампо, наголошують, що активна участь громадян у суспільно-політичному житті сприяє підвищенню підзвітності органів влади та запобіганню зловживанням у сфері державного управління [34, с. 67].

Важливо зазначити, що у сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні значення громадської участі суттєво зростає. Саме через механізми громадської участі забезпечується залучення населення до вирішення питань місцевого значення, формування стратегій розвитку громад та реалізації соціально-економічних програм.

Таким чином, аналіз наукових підходів дозволяє виділити кілька основних аспектів трактування поняття громадської участі:

а) Правовий підхід, відповідно до якого громадська участь розглядається як реалізація конституційних прав громадян.

б) Демократичний підхід, що визначає громадську участь як прояв принципу народовладдя.

в) Інституційний підхід, який акцентує увагу на ролі громадянського суспільства у формуванні державної політики.

г) Управлінський підхід, відповідно до якого громадська участь виступає механізмом взаємодії громадськості та органів влади.

д) Контрольний підхід, який розглядає громадську участь як інструмент громадського контролю за діяльністю органів влади [63, с. 109].

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що громадська участь є складним соціально-політичним явищем, яке поєднує в собі правові, демократичні та управлінські аспекти. У сучасному публічному управлінні вона виступає важливим механізмом забезпечення відкритості влади, підвищення ефективності управлінських рішень та розвитку громадянського суспільства.

Отже, громадську участь доцільно розглядати як процес залучення громадян та інститутів громадянського суспільства до формування, прийняття

та реалізації управлінських рішень з метою забезпечення демократичного розвитку суспільства та підвищення ефективності діяльності органів влади.

Поняття громадської участі тісно пов'язане з концепцією демократичного врядування. У межах цієї концепції управління розглядається як процес співпраці між державою, громадянським суспільством та приватним сектором. Такий підхід передбачає активну участь громадян у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп та забезпечувати баланс між суспільними інтересами.

Важливим теоретичним підходом до розуміння громадської участі є концепція партисипативної демократії [71, с. 88]. Згідно з цією концепцією, громадяни повинні брати активну участь у процесі прийняття рішень, що стосуються суспільного розвитку. Така участь дозволяє підвищити ефективність управління та сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства.

Однією з найбільш відомих моделей громадської участі є модель «драбини громадської участі», запропонована американською дослідницею Шеррі Арнстайн [111, с. 158]. У межах цієї моделі визначено кілька рівнів участі громадян у процесі прийняття рішень - від формального інформування до повноцінного партнерства між владою та громадянами. Нижчі рівні участі передбачають лише інформування громадян про діяльність органів влади, тоді як вищі рівні передбачають активну участь громадян у формуванні політики та прийнятті управлінських рішень.

Значний внесок у дослідження ролі громадської участі у демократичному суспільстві зробив німецький філософ Юрген Габермас. У своїх працях він розробив концепцію публічної сфери, яка передбачає існування відкритого простору для суспільного обговорення важливих питань [118]. Саме у такому просторі громадяни можуть обмінюватися думками, формувати громадську думку та впливати на діяльність органів влади.

Сучасні дослідження у сфері публічного управління підкреслюють важливість розвитку партнерських відносин між органами влади та

громадськістю [100, с. 411]. Така взаємодія базується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та взаємної відповідальності. Залучення громадян до процесу прийняття рішень дозволяє підвищити ефективність управління, оскільки громадяни можуть надавати важливу інформацію про потреби та проблеми територіальних громад.

Особливо важливим є розвиток громадської участі на місцевому рівні. Саме на цьому рівні приймається значна кількість управлінських рішень, що безпосередньо впливають на повсякденне життя громадян. Місцеве самоврядування створює сприятливі умови для активної участі громадян у вирішенні питань місцевого значення.

В умовах реформування системи публічного управління в Україні особливу роль відіграє процес децентралізації. Передача значної частини повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування сприяє підвищенню ефективності управління та створює нові можливості для участі громадян у прийнятті рішень.

Важливим елементом розвитку громадської участі є діяльність інститутів громадянського суспільства. Громадські організації, благодійні фонди та інші неурядові структури відіграють важливу роль у формуванні громадської активності, розвитку соціальних ініціатив та захисті інтересів громадян.

Таким чином, громадська участь є важливим механізмом забезпечення демократичного врядування, який сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку громадянського суспільства та зміцненню взаємодії між органами влади та громадськістю.

1.2. Поняття та сутність управлінських рішень у системі публічного управління

У науковій літературі з менеджменту управлінське рішення розглядається як ключовий інструмент управлінської діяльності, що забезпечує вибір оптимального варіанта дій для досягнення поставлених цілей організації. Українські дослідники менеджменту трактують це поняття з різних позицій: як процес вибору, як результат управлінської діяльності, як інструмент впливу на організацію або як форму реалізації функцій менеджменту.

Сформуємо узагальнювальну таблицю 1.2 визначень поняття «управлінське рішення» у працях українських науковців.

Таблиця 1.2 - Підходи українських науковців до визначення поняття «управлінське рішення»

Автор	Визначення поняття	Основний акцент
І. А. Бланк	Управлінське рішення – це результат вибору керівником одного з альтернативних варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети підприємства.	Вибір альтернатив
М. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі (українські переклади широко використовуються в Україні)	Управлінське рішення – це вибір альтернативи з множини можливих варіантів дій для розв’язання управлінської проблеми.	Раціональний вибір
С. В. Мочерний	Управлінське рішення – це свідомий акт суб’єкта управління, спрямований на визначення мети та засобів її досягнення у процесі функціонування економічної системи.	Свідомий управлінський акт
В. Г. Герасимчук	Управлінське рішення – це результат аналітичної діяльності керівника, спрямований на розв’язання проблемної ситуації в організації.	Аналітичний характер
О. Є. Кузьмін	Управлінське рішення – це формалізований результат вибору альтернативного варіанта дій, який забезпечує досягнення цілей організації.	Формалізація та цілі

Автор	Визначення поняття	Основний акцент
Л. І. Федулова	Управлінське рішення – це процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських дій, спрямованих на вирішення конкретної управлінської проблеми.	Процесний підхід
В. С. Пономаренко	Управлінське рішення – це вибір оптимального варіанта управлінських дій на основі аналізу інформації та прогнозування наслідків.	Інформаційно-аналітична основа
А. М. Колот	Управлінське рішення – це результат діяльності керівника, який визначає програму дій щодо розвитку та функціонування організації.	Стратегічний аспект
Н. М. Скопенко	Управлінське рішення – це обґрунтований вибір альтернативи, що забезпечує ефективне функціонування підприємства.	Ефективність діяльності
О. А. Грішнова	Управлінське рішення – це управлінський вплив, спрямований на зміну або підтримання стану організації.	Управлінський вплив

Аналіз визначень українських учених дозволяє зробити висновок, що більшість дослідників трактують управлінське рішення через такі ключові характеристики:

- а. вибір альтернативи;
- б. результат управлінської діяльності керівника;
- в. процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських дій;
- г. інструмент досягнення цілей організації;
- д. спосіб розв’язання управлінської проблеми.

Таким чином, управлінське рішення можна узагальнено визначити як обґрунтований вибір керівником оптимального варіанта дій із множини можливих альтернатив, спрямований на вирішення управлінської проблеми та досягнення цілей організації [76, с. 304].

Аналіз наукових джерел у сфері менеджменту свідчить про те, що поняття управлінського рішення посідає центральне місце у теорії та практиці управління організаціями [107, с. 151]. Саме через систему управлінських рішень реалізуються основні функції менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль. У зв’язку з цим питання сутності управлінського

рішення, його змісту, ролі та механізму прийняття активно досліджується українськими науковцями.

Проведений аналіз наукових підходів, представлених у працях українських учених, дозволяє зробити висновок, що трактування поняття управлінського рішення не є однозначним і залежить від наукової школи, методологічного підходу та предмету дослідження автора. Водночас більшість дослідників сходяться на тому, що управлінське рішення є результатом управлінської діяльності керівника та передбачає вибір оптимального варіанта дій із множини можливих альтернатив.

Так, у працях І. А. Бланка управлінське рішення розглядається насамперед як вибір альтернативи, що спрямована на досягнення цілей організації. У цьому підході особлива увага приділяється економічному обґрунтуванню рішень та їх ефективності. Подібної позиції дотримуються також В. С. Пономаренко та Н. М. Скопенко, які наголошують на необхідності інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень та їх оптимальності з точки зору результативності діяльності підприємства [55].

Інша група науковців, зокрема О. Є. Кузьмін та В. Г. Герасимчук, акцентує увагу на аналітичній природі управлінського рішення [60, с. 112]. На їхню думку, процес прийняття рішення передбачає комплексний аналіз інформації, виявлення проблемної ситуації, оцінку можливих варіантів її вирішення та прогнозування наслідків обраного варіанта. У цьому контексті управлінське рішення виступає не лише результатом вибору, але й результатом глибокого аналітичного опрацювання управлінської інформації.

Водночас у сучасній українській науковій літературі значного поширення набув процесний підхід до розуміння управлінського рішення. Так, Л. І. Федулова розглядає управлінське рішення як комплексний процес, що включає підготовку, прийняття та реалізацію управлінських дій [106, с. 16]. Такий підхід дозволяє розглядати управлінське рішення не лише як кінцевий результат діяльності керівника, але і як послідовність взаємопов'язаних етапів, які забезпечують досягнення управлінської мети.

Окремі науковці підкреслюють функціональну роль управлінського рішення у системі менеджменту. Зокрема, С. В. Мочерний визначає управлінське рішення як свідомий акт суб'єкта управління, що спрямований на визначення цілей розвитку економічної системи та шляхів їх досягнення. У цьому контексті рішення виступає інструментом реалізації управлінського впливу на об'єкт управління.

Значну увагу у працях українських учених приділено також стратегічному значенню управлінських рішень. Зокрема, А. М. Колот розглядає управлінські рішення як основу формування програми розвитку організації та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності [47, с. 105]. У цьому випадку рішення пов'язується не лише з поточним управлінням, але і з визначенням стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє виділити кілька основних аспектів трактування поняття управлінського рішення у сучасній українській науковій думці:

- а. Альтернативний підхід, відповідно до якого управлінське рішення розглядається як вибір одного з можливих варіантів дій.
- б. Аналітичний підхід, що акцентує увагу на процесі аналізу інформації та обґрунтуванні управлінських дій.
- в. Процесний підхід, який розглядає прийняття управлінського рішення як послідовність етапів управлінської діяльності.
- г. Функціональний підхід, відповідно до якого рішення виступає інструментом реалізації функцій менеджменту.
- д. Стратегічний підхід, що підкреслює роль управлінських рішень у забезпеченні розвитку та конкурентоспроможності організації.

Отже, проведений аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що управлінське рішення є складною багатокомпонентною категорією менеджменту, яка поєднує в собі процес вибору, результат управлінської діяльності та інструмент впливу на розвиток організації.

Узагальнюючи підходи українських учених, можна визначити

управлінське рішення як обґрунтований вибір керівником оптимального варіанта дій із множини альтернатив, що здійснюється на основі аналізу інформації та спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Такий підхід дозволяє розглядати управлінське рішення не лише як елемент управлінського процесу, але й як ключовий механізм забезпечення ефективного функціонування та розвитку сучасних організацій.

У теорії менеджменту класифікація управлінських рішень є важливим елементом дослідження процесу управління, оскільки дозволяє систематизувати різні типи рішень, що приймаються керівниками на різних рівнях управління [107, с. 193]. Класифікація допомагає визначити характер рішення, його масштаб, рівень відповідальності та методи обґрунтування.

Сформуємо узагальнену таблицю 1.3 класифікації управлінських рішень.

Таблиця 1.3 - Класифікація управлінських рішень

Ознака класифікації	Вид управлінського рішення	Характеристика
За рівнем управління	Стратегічні	Приймаються вищим керівництвом, визначають довгострокові цілі та напрям розвитку організації.
	Тактичні	Спрямовані на реалізацію стратегічних планів, мають середньостроковий характер.
	Оперативні	Приймаються на нижчих рівнях управління для вирішення поточних завдань.
За рівнем структурованості	Програмовані	Приймаються у стандартних ситуаціях за встановленими процедурами та алгоритмами.
	Непрограмовані	Приймаються в нових або складних ситуаціях, що потребують творчого підходу.
За умовами прийняття	В умовах визначеності	Керівник має повну інформацію про ситуацію та можливі наслідки рішення.
	В умовах ризику	Існує ймовірність різних результатів, які можна оцінити статистично.
	В умовах невизначеності	Відсутня достатня інформація про можливі наслідки рішення.
За характером впливу	Економічні	Спрямовані на фінансові, виробничі та економічні результати діяльності.
	Соціальні	Пов'язані з управлінням персоналом, мотивацією та соціальним розвитком колективу.

Ознака класифікації	Вид управлінського рішення	Характеристика
	Організаційні	Спрямовані на вдосконалення структури управління та організацію діяльності.
За масштабом дії	Загальні	Охоплюють діяльність всієї організації.
	Локальні	Стосуються окремих підрозділів або напрямів діяльності.
За терміном дії	Довгострокові	Розраховані на тривалий період (3–5 років і більше).
	Середньострокові	Реалізуються протягом 1–3 років.
	Короткострокові	Приймаються для вирішення поточних завдань.
За способом прийняття	Індивідуальні	Приймаються керівником одноосібно.
	Колективні	Приймаються групою осіб або колегіальним органом управління.
За ступенем новизни	Стандартні	Приймаються у типових ситуаціях.
	Інноваційні	Передбачають використання нових підходів, методів або технологій управління.

Таким чином, класифікація управлінських рішень дозволяє систематизувати різні типи рішень залежно від умов їх прийняття, рівня управління, масштабу впливу та інших факторів. У практиці менеджменту різні види рішень тісно взаємопов'язані та формують єдину систему управлінської діяльності, спрямовану на досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

Класифікація управлінських рішень є важливим елементом теоретичних засад менеджменту, оскільки дозволяє систематизувати різноманітні управлінські дії, які здійснюють керівники у процесі управління організацією. В умовах сучасного розвитку економічних систем, зростання складності управлінських процесів та підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища питання систематизації та класифікації управлінських рішень набуває особливої актуальності. Саме класифікація дає можливість глибше зрозуміти характер управлінських рішень, визначити їх специфіку та обрати оптимальні методи їх підготовки й реалізації.

У науковій літературі управлінські рішення класифікують за різними ознаками, серед яких найбільш поширеними є рівень управління, ступінь

структурованості, умови прийняття, характер впливу, масштаб дії, термін реалізації та спосіб прийняття [59, с. 114]. Кожна з цих ознак відображає певний аспект управлінської діяльності та дозволяє більш комплексно розглядати процес прийняття управлінських рішень.

Однією з найважливіших класифікаційних ознак є рівень управління, на якому приймається рішення. Відповідно до цього критерію розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення. Стратегічні рішення приймаються на рівні вищого керівництва організації і пов'язані з визначенням довгострокових цілей розвитку підприємства, формуванням загальної стратегії діяльності та визначенням основних напрямів його розвитку. Такі рішення мають значний вплив на діяльність організації та характеризуються високим рівнем відповідальності й невизначеності.

Тактичні рішення спрямовані на реалізацію стратегічних цілей і приймаються керівниками середнього рівня управління. Вони мають середньостроковий характер та пов'язані з плануванням діяльності підрозділів, розподілом ресурсів і координацією роботи організації. Оперативні рішення, у свою чергу, приймаються керівниками нижчого рівня управління та спрямовані на вирішення поточних завдань і забезпечення ефективного функціонування підприємства у повсякденній діяльності [105, с. 8].

Важливе значення має також класифікація управлінських рішень за рівнем структурованості. Згідно з цим підходом розрізняють програмовані та непрограмовані рішення. Програмовані рішення приймаються у стандартних ситуаціях, які часто повторюються у практиці управління. Для їх прийняття використовуються встановлені процедури, інструкції або алгоритми дій. Вони, як правило, мають рутинний характер і не потребують складного аналітичного обґрунтування.

На відміну від цього, непрограмовані рішення приймаються у складних, нестандартних або нових ситуаціях, коли відсутні готові алгоритми дій. Такі рішення потребують творчого підходу, глибокого аналізу інформації,

використання досвіду керівника та застосування сучасних методів управлінського аналізу.

Ще однією важливою ознакою класифікації є умови прийняття управлінських рішень. За цим критерієм розрізняють рішення, що приймаються в умовах визначеності, ризику та невизначеності. Рішення в умовах визначеності приймаються тоді, коли керівник має повну та достовірну інформацію про ситуацію та може чітко передбачити результати реалізації обраного варіанта дій [42, с. 120].

Рішення в умовах ризику характеризуються тим, що керівник має можливість оцінити ймовірність різних результатів та обрати оптимальний варіант дій з урахуванням можливих втрат або вигод. У сучасній практиці менеджменту значна частина управлінських рішень приймається саме в умовах ризику.

Рішення в умовах невизначеності виникають тоді, коли керівник не має достатньої інформації для прогнозування наслідків прийнятого рішення. У таких випадках важливу роль відіграють інтуїція, досвід керівника, експертні оцінки та застосування методів сценарного аналізу.

Окрему групу становлять класифікації за характером впливу управлінських рішень [17, с. 104]. У цьому контексті розрізняють економічні, соціальні та організаційні рішення. Економічні рішення спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, підвищення прибутковості діяльності та оптимізацію фінансово-економічних показників. Соціальні рішення пов'язані з управлінням персоналом, підвищенням мотивації працівників, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Організаційні рішення, у свою чергу, спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, розподіл повноважень та координацію діяльності структурних підрозділів.

Крім того, управлінські рішення класифікують за масштабом дії на загальні та локальні [13, с. 94]. Загальні рішення охоплюють діяльність усієї організації та визначають основні напрями її функціонування. Локальні

рішення стосуються окремих підрозділів або напрямів діяльності підприємства і мають обмежений характер впливу.

Не менш важливою є класифікація за способом прийняття управлінських рішень [11]. За цією ознакою розрізняють індивідуальні та колективні рішення. Індивідуальні рішення приймаються керівником одноосібно і характерні для ситуацій, що потребують швидкого реагування. Колективні рішення приймаються групою осіб, наприклад на нарадах, засіданнях або під час роботи колегіальних органів управління. Перевагою таких рішень є можливість врахування різних точок зору, що сприяє підвищенню їх обґрунтованості.

Таким чином, класифікація управлінських рішень дозволяє системно охарактеризувати різні типи управлінських дій, що здійснюються в організації. Вона сприяє більш глибокому розумінню особливостей управлінського процесу та створює методологічну основу для вдосконалення механізмів прийняття рішень у сучасних організаціях.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності керівника правильно визначити тип управлінського рішення, оцінити умови його прийняття та обрати найбільш доцільні методи його обґрунтування і реалізації. Саме тому класифікація управлінських рішень є важливим інструментом наукового дослідження та практичного вдосконалення системи менеджменту.

Ефективність функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від якості управлінських рішень, які приймаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Управлінські рішення є ключовим інструментом реалізації державної політики та забезпечення розвитку територіальних громад. Саме через прийняття та реалізацію управлінських рішень здійснюється регулювання суспільних процесів, визначаються стратегічні напрями розвитку територій та вирішуються соціально-економічні проблеми.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення поняття управлінського рішення [59, с. 115]. Загалом управлінське рішення розглядається як результат управлінської діяльності, спрямованої на вирішення певної проблеми або досягнення визначеної мети. Управлінське рішення можна визначити як обґрунтований вибір одного з можливих варіантів дій, спрямований на досягнення поставлених цілей у процесі управління.

У сфері публічного управління управлінські рішення мають особливе значення, оскільки вони безпосередньо впливають на розвиток суспільства, функціонування державних інституцій та добробут громадян. Такі рішення приймаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування з метою вирішення питань суспільного значення.

На думку багатьох дослідників у сфері публічного управління, управлінське рішення є результатом складного процесу аналізу проблеми, визначення можливих варіантів її вирішення та вибору найбільш ефективного варіанту дій [71, с. 78]. У процесі прийняття управлінських рішень важливу роль відіграють інформаційні ресурси, експертні оцінки, стратегічне планування та врахування інтересів різних соціальних груп.

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства особливого значення набуває участь громадян у процесі прийняття управлінських рішень. Залучення громадськості до цього процесу дозволяє враховувати потреби та інтереси населення, підвищує якість управлінських рішень та сприяє формуванню більш ефективної системи управління.

Управлінські рішення у сфері публічного управління мають певні характерні ознаки. Насамперед вони мають публічний характер, оскільки спрямовані на вирішення суспільно значущих проблем. Крім того, такі рішення приймаються у межах законодавства та мають обов'язковий характер для виконання. Важливою особливістю управлінських рішень є також їх соціальна спрямованість, оскільки вони впливають на різні сфери життя суспільства.

Процес прийняття управлінських рішень є складним та багатоступеневим. У науковій літературі зазвичай виділяють кілька основних етапів цього процесу [74, с. 121].

Першим етапом є виявлення проблеми, яка потребує вирішення. На цьому етапі здійснюється аналіз ситуації, визначаються причини виникнення проблеми та оцінюються її можливі наслідки.

Другим етапом є збір та аналіз інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення. На цьому етапі використовуються статистичні дані, аналітичні матеріали, експертні оцінки та інші джерела інформації.

Третім етапом є розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми. У процесі розробки альтернатив враховуються різні можливі підходи до вирішення проблеми, їх переваги та недоліки.

Четвертим етапом є оцінка альтернатив та вибір оптимального варіанту рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння можливих варіантів та визначається найбільш ефективний з них.

П'ятим етапом є реалізація управлінського рішення, яка передбачає практичне впровадження обраного варіанту дій.

Заключним етапом є контроль та оцінка результатів реалізації управлінського рішення. На цьому етапі здійснюється аналіз ефективності прийнятого рішення та визначаються можливі шляхи його вдосконалення.

Управлінські рішення можуть класифікуватися за різними критеріями. Залежно від рівня управління розрізняють державні, регіональні та місцеві управлінські рішення. За характером впливу на суспільні процеси виділяють стратегічні, тактичні та оперативні рішення [34, с. 69].

Стратегічні рішення спрямовані на визначення довгострокових напрямів розвитку територій або галузей. Вони мають важливе значення для формування державної політики та розвитку територіальних громад.

Тактичні рішення спрямовані на реалізацію стратегічних цілей та мають середньостроковий характер.

Оперативні рішення приймаються для вирішення поточних проблем

управління та мають короткостроковий характер.

Залежно від ступеня участі громадян у процесі прийняття рішень можна виділити рішення, що приймаються виключно органами влади, та рішення, що приймаються із залученням громадськості. У сучасних умовах розвитку демократичного врядування особливого значення набуває саме другий підхід, який передбачає активну участь громадян у процесі прийняття управлінських рішень.

Залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню їх якості, оскільки громадяни можуть надавати важливу інформацію про реальні потреби територіальних громад. Крім того, участь громадян у процесі прийняття рішень сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства та підвищує рівень довіри населення до органів влади.

У сучасній практиці публічного управління дедалі більшого поширення набувають механізми партисипативного управління, які передбачають активне залучення громадськості до процесу формування та реалізації державної політики. До таких механізмів належать громадські консультації, громадські слухання, електронні петиції, громадський бюджет та інші форми взаємодії між владою та громадськістю.

Особливе значення участь громадськості має на місцевому рівні, де громадяни можуть безпосередньо впливати на процес прийняття управлінських рішень. Місцеве самоврядування створює сприятливі умови для розвитку громадської участі, оскільки саме на цьому рівні вирішуються питання, що безпосередньо стосуються повсякденного життя громадян.

Таким чином, управлінські рішення є важливим інструментом реалізації публічного управління та забезпечення розвитку територіальних громад. Якість таких рішень значною мірою залежить від рівня професіоналізму управлінців, ефективності управлінських механізмів та рівня участі громадян у процесі їх прийняття. Саме тому розвиток механізмів громадської участі у процесі прийняття управлінських рішень є важливим

напрямом удосконалення системи публічного управління.

Розгляд сутності управлінських рішень дозволяє глибше зрозуміти роль громадської участі у процесах управління та створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження форм та механізмів участі громадськості у прийнятті рішень на місцевому рівні.

1.3. Нормативно-правове забезпечення громадської участі в Україні

Важливою передумовою розвитку громадської участі у процесі прийняття управлінських рішень є наявність відповідної нормативно-правової бази. В Україні правові засади участі громадян у публічному управлінні визначаються Конституцією України, законами України та міжнародними нормативними документами.

Конституція України закріплює основні принципи демократичного врядування та гарантує громадянам право брати участь в управлінні державними справами. Зокрема, стаття 5 Конституції визначає, що народ є носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні [49]. Це означає, що громадяни мають право безпосередньо або через обрані органи влади брати участь у прийнятті управлінських рішень.

Важливим нормативним актом, що регулює питання громадської участі на місцевому рівні, є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [82]. Цей закон визначає правові, організаційні та фінансові засади діяльності органів місцевого самоврядування та передбачає можливість участі громадян у вирішенні питань місцевого значення.

Законодавство України передбачає різні форми участі громадян у місцевому самоврядуванні, зокрема:

- місцеві референдуми;
- загальні збори громадян за місцем проживання;
- громадські слухання;

- місцеві ініціативи;
- участь у діяльності органів самоорганізації населення.

Крім того, важливу роль у забезпеченні громадської участі відіграють такі законодавчі акти, як Закон України «Про звернення громадян» [86], Закон України «Про доступ до публічної інформації» [85], Закон України «Про громадські об'єднання» [84], а також Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [83].

Значну роль у розвитку громадської участі відіграють міжнародні нормативні документи, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування. Цей документ визначає основні принципи організації місцевого самоврядування та підкреслює важливість участі громадян у вирішенні питань місцевого значення.

Важливим напрямом розвитку громадської участі в Україні є впровадження інструментів електронної демократії. До таких інструментів належать електронні петиції, електронні консультації з громадськістю, онлайн-платформи для обговорення проектів нормативно-правових актів та інші механізми цифрової взаємодії між владою та громадянами.

Таким чином, нормативно-правова база України створює необхідні умови для розвитку громадської участі. Водночас ефективність реалізації цих механізмів значною мірою залежить від рівня розвитку громадянського суспільства, політичної культури громадян та готовності органів влади до відкритої взаємодії з громадськістю.

1.4. Основні форми та механізми громадської участі на місцевому рівні

Розвиток демократичного врядування передбачає активне залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Особливе значення така участь має на місцевому рівні, де органи місцевого самоврядування безпосередньо взаємодіють з населенням та вирішують питання, що

стосуються життєдіяльності територіальних громад. Саме тому формування ефективних механізмів громадської участі є одним із важливих напрямів розвитку сучасного публічного управління.

Громадська участь у процесі прийняття рішень на місцевому рівні може реалізовуватися через різноманітні форми та інструменти. Вони спрямовані на забезпечення відкритості діяльності органів влади, врахування інтересів громадян та підвищення ефективності управлінських рішень. Серед основних форм громадської участі можна виділити громадські слухання, консультації з громадськістю, громадські ради, місцеві ініціативи, електронні петиції, громадський бюджет, діяльність громадських організацій та інші механізми взаємодії між владою та громадою [34, с. 69].

Таблиця 1.4 - Класифікація форм громадської участі

Ознака класифікації	Форма громадської участі	Характеристика
За рівнем реалізації	Державна	Участь громадян у формуванні та реалізації державної політики на загальнонаціональному рівні (загальнонаціональні консультації, петиції до органів державної влади).
	Регіональна	Залучення громадян до вирішення питань регіонального розвитку, участь у громадських радах при обласних адміністраціях.
	Місцева	Участь мешканців громади у вирішенні питань місцевого значення (громадські слухання, місцеві ініціативи, бюджет участі).
За характером участі	Пряма	Безпосередня участь громадян у прийнятті рішень (референдуми, громадські слухання, загальні збори громадян).
	Представницька	Участь через представників громадських організацій, громадські ради або ініціативні групи.
За формою взаємодії з владою	Консультативна	Передбачає надання пропозицій і рекомендацій органам влади (громадські обговорення, консультації з громадськістю).
	Партнерська	Спільна діяльність органів влади та громадськості у реалізації проєктів і програм розвитку.
	Контрольна	Громадський контроль за діяльністю органів влади (моніторинг, громадська експертиза, громадський аудит).
За способом організації	Індивідуальна	Участь окремих громадян (електронні петиції, звернення громадян, участь у консультаціях).
	Колективна	Участь груп громадян або громадських об'єднань (громадські

Ознака класифікації	Форма громадської участі	Характеристика
		організації, ініціативні групи, громадські форуми).
За інструментами реалізації	Інституційні	Участь через офіційно створені органи (громадські ради, консультативно-дорадчі органи).
	Процедурні	Участь у спеціальних процедурах прийняття рішень (громадські слухання, консультації, громадські обговорення).
	Інноваційні	Сучасні інструменти участі (електронні петиції, онлайн-консультації, бюджети участі, цифрові платформи).

У сучасній системі публічного управління громадська участь виступає важливим механізмом взаємодії між державою та громадянським суспільством. Вона забезпечує залучення громадян до процесів формування та реалізації державної політики, сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та формуванню демократичних інститутів. У зв'язку з цим важливого значення набуває систематизація та класифікація форм громадської участі, що дозволяє глибше зрозуміти механізми взаємодії громадян і влади.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації форм громадської участі [20, с. 83]. Найчастіше їх поділяють за рівнем реалізації, характером участі, формою взаємодії з органами влади, способом організації та інструментами реалізації. Кожен із цих підходів відображає певний аспект участі громадян у публічному управлінні.

Одним із ключових критеріїв класифікації є рівень реалізації громадської участі. Згідно з цим підходом розрізняють державний, регіональний та місцевий рівні участі. На державному рівні громадська участь проявляється через загальнонаціональні консультації, громадські обговорення законопроектів, електронні петиції до органів державної влади та інші механізми впливу громадян на формування державної політики.

Регіональний рівень громадської участі передбачає залучення громадян до процесів регіонального розвитку, зокрема через діяльність громадських рад при обласних державних адміністраціях, участь у стратегічному плануванні розвитку регіонів та реалізацію регіональних програм.

Найбільш поширеною є місцева громадська участь, яка реалізується у територіальних громадах через інструменти місцевої демократії, такі як громадські слухання, місцеві ініціативи, загальні збори громадян, бюджети участі та інші механізми залучення населення до вирішення питань місцевого значення.

Іншим важливим критерієм класифікації є характер участі громадян. У цьому контексті виділяють пряму та представницьку участь. Пряма участь передбачає безпосередню участь громадян у процесі прийняття рішень, наприклад через референдуми, громадські слухання або загальні збори. Така форма участі сприяє підвищенню рівня демократичності управління та забезпечує врахування інтересів населення [30, с. 29].

Представницька участь, у свою чергу, здійснюється через діяльність громадських організацій, громадських рад, асоціацій та інших інститутів громадянського суспільства. У цьому випадку громадяни делегують представникам право представляти їхні інтереси у взаємодії з органами влади.

Важливим аспектом класифікації форм громадської участі є також форма взаємодії громадськості з органами влади. У цьому контексті виділяють консультативні, партнерські та контрольні форми участі.

Консультативні форми участі передбачають надання громадянами рекомендацій та пропозицій органам влади щодо вирішення певних питань. До таких форм належать громадські консультації, обговорення нормативно-правових актів та громадські форуми.

Партнерські форми участі передбачають спільну діяльність громадян та органів влади у реалізації соціально-економічних програм, проєктів розвитку громад та громадських ініціатив.

Контрольні форми участі спрямовані на забезпечення громадського контролю за діяльністю органів влади. До них належать громадський моніторинг, громадська експертиза, громадський аудит та інші механізми контролю за діяльністю органів публічного управління.

У сучасних умовах цифровізації суспільства особливого значення

набувають інноваційні форми громадської участі, які базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій. До таких форм належать електронні петиції, онлайн-консультації, електронні платформи участі та інструменти електронної демократії. Вони дозволяють значно розширити можливості громадян щодо участі у процесах прийняття управлінських рішень та забезпечують більш оперативну комунікацію між владою та суспільством.

Таким чином, класифікація форм громадської участі дозволяє систематизувати різноманітні механізми залучення громадян до управління суспільними процесами. Вона сприяє більш глибокому розумінню ролі громадянського суспільства у формуванні публічної політики та створює методологічну основу для вдосконалення демократичних механізмів управління.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що ефективна система громадської участі повинна поєднувати різні форми та інструменти взаємодії громадян і органів влади. Саме комплексне використання цих механізмів сприяє підвищенню ефективності публічного управління, забезпеченню прозорості діяльності органів влади та розвитку демократичних процесів у суспільстві.

Однією з найбільш поширених форм громадської участі є громадські слухання. Вони передбачають проведення відкритих зустрічей між представниками органів місцевого самоврядування та громадянами з метою обговорення важливих питань розвитку територіальної громади. Громадські слухання дозволяють громадянам висловлювати свою позицію щодо проектів рішень, програм соціально-економічного розвитку, містобудівної документації та інших важливих питань. Така форма взаємодії сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та забезпечує врахування думки громадян під час прийняття управлінських рішень [34, с. 70].

Іншою важливою формою громадської участі є консультації з громадськістю. Вони передбачають проведення обговорень проектів

нормативно-правових актів, стратегічних документів та програм розвитку територіальних громад. Консультації можуть проводитися у різних формах, зокрема у вигляді круглих столів, громадських обговорень, конференцій, онлайн-опитувань та інших заходів. Основною метою консультацій є отримання зворотного зв'язку від громадян та врахування їхніх пропозицій у процесі прийняття рішень.

Важливим механізмом взаємодії між органами влади та громадськістю є громадські ради. Громадські ради створюються при органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування з метою забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. До складу таких рад входять представники громадських організацій, експерти, науковці та інші представники громадянського суспільства. Основними функціями громадських рад є підготовка пропозицій щодо вдосконалення державної політики, проведення громадської експертизи діяльності органів влади та сприяння налагодженню діалогу між владою та громадськістю.

Одним із важливих інструментів громадської участі є місцеві ініціативи. Вони передбачають можливість громадян подавати пропозиції щодо розгляду певних питань на засіданнях органів місцевого самоврядування. Місцеві ініціативи дозволяють громадянам безпосередньо впливати на формування порядку денного місцевих рад та сприяють підвищенню рівня громадської активності.

Сучасним механізмом участі громадян у процесі прийняття рішень є електронні петиції. Цей інструмент дозволяє громадянам швидко привертати увагу органів влади до актуальних проблем та пропонувати шляхи їх вирішення. Електронні петиції подаються через спеціальні онлайн-платформи, де громадяни можуть підтримувати їх шляхом голосування. У разі набрання необхідної кількості голосів відповідні органи влади зобов'язані розглянути петицію та надати офіційну відповідь.

Однією з інноваційних форм громадської участі є громадський бюджет (бюджет участі) [105, с. 8]. Цей механізм передбачає участь громадян у

розподілі частини бюджетних коштів територіальної громади. Громадяни мають можливість подавати власні проєкти, спрямовані на розвиток інфраструктури, благоустрій території, розвиток культури, освіти та інших сфер. Після подання проєктів проводиться голосування, за результатами якого визначаються проєкти, що будуть реалізовані за рахунок коштів місцевого бюджету.

Громадський бюджет сприяє підвищенню рівня довіри між громадянами та органами влади, стимулює розвиток громадської активності та дозволяє враховувати потреби територіальної громади у процесі планування місцевих бюджетів.

Важливу роль у розвитку громадської участі відіграє діяльність громадських організацій та благодійних фондів. Такі організації виступають посередниками між громадянами та органами влади, сприяють формуванню громадської думки, реалізації соціальних проєктів та захисту інтересів різних соціальних груп. Громадські організації також можуть брати участь у проведенні громадських консультацій, організації громадських слухань та реалізації соціально важливих ініціатив.

Діяльність громадських організацій та благодійних фондів є важливою складовою розвитку громадянського суспільства в Україні. Вони виступають активними учасниками суспільних процесів, сприяють вирішенню соціальних проблем, розвитку громад, підтримці вразливих категорій населення, а також беруть участь у формуванні та реалізації публічної політики. Особливо значущою їх діяльність стала в умовах воєнного стану, коли багато громадських і благодійних організацій активно долучилися до підтримки населення, внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та розвитку місцевих громад.

Громадські організації є інститутами громадянського суспільства, що створюються громадянами на добровільних засадах для захисту своїх прав та інтересів, реалізації суспільно корисних ініціатив і сприяння розвитку демократичних процесів. Їх діяльність регулюється Законом України «Про

громадські об'єднання». Основними напрямками діяльності громадських організацій є захист прав людини, розвиток освіти і культури, екологічна діяльність, підтримка соціально вразливих груп населення, розвиток громадської активності та участь у формуванні державної політики.

Одним із яскравих прикладів ефективної діяльності громадських організацій є Громадська організація «Центр протидії корупції», яка займається моніторингом діяльності державних органів, боротьбою з корупцією та просуванням реформ у сфері державного управління. Організація активно проводить аналітичну роботу, готує експертні висновки щодо законопроектів, а також сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади.

Іншим прикладом є Громадська організація «Опора», яка відома своєю діяльністю у сфері захисту виборчих прав громадян та моніторингу виборчих процесів. Організація проводить незалежне спостереження за виборами, аналізує законодавство у сфері виборчого права та сприяє підвищенню рівня демократичності виборчих процесів в Україні.

Важливу роль у розвитку громадянського суспільства відіграють також благодійні фонди. Благодійні фонди є неприбутковими організаціями, діяльність яких спрямована на надання благодійної допомоги, підтримку соціальних, освітніх, культурних та гуманітарних ініціатив. Їх діяльність регулюється Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації».

Одним із найвідоміших благодійних фондів в Україні є Благодійний фонд «Повернись живим», який займається підтримкою Збройних Сил України. Фонд забезпечує військових сучасним обладнанням, технікою, засобами зв'язку та проводить навчальні програми для підвищення ефективності військових підрозділів. У період повномасштабної війни діяльність цього фонду стала надзвичайно важливою для підтримки обороноздатності країни.

Ще одним прикладом є Благодійний фонд «Таблеточки», який надає

допомогу дітям, що борються з онкологічними захворюваннями. Фонд забезпечує лікарні необхідним медичним обладнанням, організовує лікування та реабілітацію дітей, а також надає психологічну підтримку родинам, які зіткнулися з тяжкими захворюваннями.

Значну роль у гуманітарній підтримці населення відіграє також Благодійний фонд «Карітас Україна», який реалізує соціальні програми допомоги малозабезпеченим родинам, внутрішньо переміщеним особам, людям похилого віку та іншим вразливим групам населення. Організація активно працює у сфері гуманітарної допомоги, соціальної адаптації та розвитку місцевих громад.

У сучасних умовах діяльність громадських організацій і благодійних фондів значною мірою сприяє підвищенню рівня громадської активності населення, розвитку соціального партнерства та формуванню ефективної системи взаємодії між громадянським суспільством і державою. Вони виступають важливими посередниками між владою та громадянами, сприяють врахуванню суспільних інтересів у процесі прийняття управлінських рішень та допомагають вирішувати актуальні соціальні проблеми.

Таким чином, громадські організації та благодійні фонди відіграють важливу роль у розвитку громадянського суспільства в Україні. Їх діяльність спрямована на підтримку соціально значущих ініціатив, захист прав громадян, надання благодійної допомоги та сприяння розвитку демократичних процесів. Активна діяльність цих організацій є важливим чинником розвитку суспільства, підвищення рівня громадської участі та зміцнення демократичних інститутів держави.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток електронної демократії [5, с. 128]. Використання цифрових технологій дозволяє значно розширити можливості участі громадян у процесі прийняття рішень. До інструментів електронної демократії належать електронні консультації, онлайн-опитування, електронні петиції, електронні платформи для обговорення проектів нормативно-правових актів та інші механізми цифрової

взаємодії між владою та громадянами.

Електронна демократія сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, забезпечує швидкий доступ громадян до інформації та створює нові можливості для громадської участі. Особливо важливим є використання таких інструментів у період цифрової трансформації суспільства.

Разом із тим, ефективність використання механізмів громадської участі залежить від кількох важливих факторів. Серед них можна виділити рівень розвитку громадянського суспільства, політичну культуру населення, рівень довіри до органів влади, а також готовність органів влади до відкритого діалогу з громадськістю.

Однією з проблем розвитку громадської участі є недостатній рівень інформованості громадян про можливості участі у процесі прийняття рішень. Багато громадян не знають про існування таких інструментів, як громадські слухання, місцеві ініціативи або громадський бюджет. У зв'язку з цим важливим завданням є підвищення рівня громадянської освіти та інформування населення про можливості участі у процесах управління.

Ще однією проблемою є формальний характер деяких механізмів громадської участі. У деяких випадках громадські слухання або консультації проводяться лише формально, без реального врахування пропозицій громадян. Це може призводити до зниження рівня довіри громадян до органів влади та зменшення їхньої активності.

Для підвищення ефективності громадської участі важливо забезпечити реальне врахування думки громадян у процесі прийняття управлінських рішень. Органи влади повинні створювати умови для відкритого діалогу з громадськістю та сприяти розвитку партнерських відносин між владою та громадою.

Важливим напрямом розвитку громадської участі є також залучення молоді до процесів прийняття рішень. Молодь є важливим ресурсом розвитку громадянського суспільства, тому створення умов для її активної участі у громадському житті сприятиме формуванню відповідального громадянства.

Таким чином, громадська участь на місцевому рівні може реалізовуватися через різноманітні форми та механізми, серед яких громадські слухання, консультації з громадськістю, громадські ради, місцеві ініціативи, електронні петиції, громадський бюджет та діяльність громадських організацій. Використання цих інструментів сприяє розвитку демократичного врядування, підвищенню ефективності управління та зміцненню взаємодії між органами влади та громадянами.

Ефективний розвиток громадської участі є важливою умовою формування відкритого та демократичного суспільства, у якому громадяни мають реальну можливість впливати на процес прийняття управлінських рішень та брати активну участь у розвитку територіальних громад.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи розвитку форм громадської участі у процесі прийняття рішень на місцевому рівні. Проведений аналіз наукових підходів, нормативно-правових засад та основних механізмів громадської участі дозволив сформулювати низку узагальнених висновків.

Передусім встановлено, що громадська участь є одним із ключових елементів демократичного врядування та важливою складовою сучасної системи публічного управління. Участь громадян у процесі прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, забезпечує прозорість управлінських процесів, зміцнює довіру суспільства до влади та створює умови для розвитку громадянського суспільства. Активне залучення громадян до управління суспільними процесами також дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп та сприяє формуванню більш збалансованих управлінських рішень.

Дослідження теоретичних підходів до визначення сутності громадської участі показало, що у науковій літературі вона розглядається як процес

взаємодії між органами влади та громадянами, спрямований на забезпечення участі громадян у формуванні та реалізації державної політики. Особливу увагу у наукових дослідженнях приділяють концепції партисипативної демократії, яка передбачає активну участь громадян у процесах прийняття рішень, що стосуються розвитку суспільства. Важливим теоретичним підґрунтям для дослідження громадської участі також є концепція публічної сфери, яка підкреслює значення відкритого суспільного діалогу між владою та громадськістю.

У процесі дослідження встановлено, що ефективна реалізація механізмів громадської участі значною мірою залежить від рівня розвитку громадянського суспільства, політичної культури населення, а також готовності органів влади до відкритої взаємодії з громадянами. Важливим фактором є також рівень інституційного розвитку громадських організацій та інших інститутів громадянського суспільства, які відіграють важливу роль у формуванні громадської активності та представленні інтересів різних соціальних груп.

Аналіз нормативно-правової бази України показав, що законодавство створює необхідні передумови для забезпечення участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень. Основні принципи громадської участі закріплені у Конституції України, яка гарантує громадянам право брати участь в управлінні державними справами. Важливу роль у розвитку громадської участі також відіграють закони України, зокрема «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про громадські об'єднання» та «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Крім того, розвиток громадської участі в Україні відбувається з урахуванням міжнародних стандартів демократичного врядування, визначених у Європейській хартії місцевого самоврядування та інших міжнародних документах.

У межах дослідження також було проаналізовано основні форми та механізми громадської участі на місцевому рівні. Встановлено, що найбільш

поширеними формами участі громадян у процесі прийняття рішень є громадські слухання, консультації з громадськістю, діяльність громадських рад, місцеві ініціативи, електронні петиції, громадський бюджет, а також участь громадян у діяльності громадських організацій та благодійних фондів. Використання цих інструментів дозволяє забезпечити відкритість діяльності органів влади, сприяє врахуванню думки громадян та підвищує ефективність управлінських рішень.

Особливу увагу у дослідженні приділено розвитку інструментів електронної демократії, які у сучасних умовах відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні участі громадян у процесах управління. Використання цифрових технологій значно розширює можливості взаємодії між владою та громадськістю, забезпечує оперативний доступ до інформації та створює нові механізми громадської участі.

Разом із тим, проведений аналіз показав, що розвиток громадської участі в Україні супроводжується низкою проблем. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень громадської активності населення, обмежену поінформованість громадян щодо можливостей участі у процесі прийняття рішень, а також формальний характер окремих механізмів громадської участі. У деяких випадках громадські консультації або слухання проводяться без належного врахування пропозицій громадян, що негативно впливає на рівень довіри суспільства до органів влади.

У зв'язку з цим важливим завданням є подальше вдосконалення механізмів громадської участі та створення умов для більш активного залучення громадян до процесів управління на місцевому рівні. Особливу роль у цьому процесі можуть відігравати громадські та благодійні організації, які здатні сприяти розвитку громадської активності, реалізації соціальних ініціатив та налагодженню ефективної взаємодії між владою та громадою.

Таким чином, результати проведеного теоретичного аналізу свідчать про те, що розвиток ефективних форм громадської участі є важливим напрямом удосконалення системи публічного управління. Забезпечення

активної участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень сприяє формуванню відкритого та демократичного суспільства, підвищує ефективність діяльності органів влади та створює передумови для сталого розвитку територіальних громад.

Отримані у першому розділі результати теоретичного дослідження створюють наукове підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів розвитку громадської участі на місцевому рівні, зокрема на прикладі діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА», що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФОРМ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «МІЖНАРОДНИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «СОТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА»

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства важливого значення набуває формування ефективних механізмів взаємодії між громадянами, громадськими інституціями та органами публічної влади. У контексті розвитку місцевого самоврядування така взаємодія виступає одним із ключових чинників забезпечення прозорості управлінських процесів, підвищення якості прийнятих рішень та формування довіри між владою і суспільством.

Концепція участі громадськості у процесах публічного управління ґрунтується на принципах відкритості, підзвітності влади та активної громадянської позиції населення. Як зазначають дослідники у сфері публічного управління, ефективне управління територіальним розвитком неможливе без залучення громадян до обговорення та вирішення соціально важливих питань [9, с. 49]. Участь громадськості дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп та сприяє більш збалансованому прийняттю управлінських рішень.

Важливу роль у забезпеченні такої взаємодії відіграють громадські та благодійні організації, які виступають посередниками між громадянами та органами влади. Такі організації сприяють розвитку громадянського суспільства, забезпечують комунікацію між різними соціальними групами та сприяють реалізації громадських ініціатив.

У науковій літературі взаємодія між громадськістю та органами влади часто розглядається через концепцію партнерського управління, яка

передбачає співпрацю державних інституцій, громадських організацій та громадян з метою вирішення суспільно важливих проблем [11]. У межах цієї концепції громадські організації виступають важливим інструментом розвитку громадянської участі та забезпечення зворотного зв'язку між владою і населенням.

У процесі реалізації місцевої політики благодійні організації можуть виконувати низку важливих функцій, серед яких:

- організація громадських консультацій;
- підтримка соціальних ініціатив;
- проведення освітніх та інформаційних заходів;
- залучення громадян до реалізації соціальних проєктів;
- сприяння розвитку волонтерського руху.

Залучення громадських організацій до процесу прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності публічного управління та розвитку демократичних механізмів взаємодії між владою та громадою.

Особливого значення така взаємодія набуває в умовах децентралізації влади в Україні. Реформа місцевого самоврядування передбачає передачу значної частини повноважень органам місцевого самоврядування, що потребує активної участі громадян у процесах управління територіальним розвитком [89]. У цьому контексті благодійні та громадські організації можуть виступати важливими партнерами органів місцевої влади у реалізації соціальних програм та розвитку територіальних громад.

З практичної точки зору взаємодія між громадою, благодійними організаціями та органами місцевого самоврядування може здійснюватися через різні форми громадської участі, зокрема:

- а. громадські слухання;
- б. консультації з громадськістю;
- г. громадські форуми;
- д. круглі столи;

е. волонтерські та соціальні проекти;

ж. онлайн-платформи для обговорення управлінських рішень.

Використання таких інструментів дозволяє забезпечити ефективний діалог між громадянами та органами влади, а також сприяє формуванню партнерських відносин між різними учасниками процесу управління.

Разом з тим ефективність взаємодії між громадою, благодійними організаціями та органами місцевого самоврядування залежить від низки факторів, серед яких:

- 1) рівень громадянської активності населення;
- 2) рівень довіри до громадських організацій;
- 3) відкритість органів влади до співпраці;
- 4) наявність ресурсів для реалізації соціальних проєктів;
- 5) ефективність комунікаційних механізмів.

У цьому контексті особливого значення набуває формування ефективної моделі взаємодії між зазначеними суб'єктами, яка дозволяє забезпечити координацію їхньої діяльності та підвищити ефективність реалізації соціальних ініціатив.

Зокрема, благодійні організації можуть виступати платформою для комунікації між громадянами та органами влади, сприяти розвитку громадських ініціатив та забезпечувати організаційну підтримку соціальних проєктів. Така роль благодійних організацій особливо важлива у процесі розвитку громадянського суспільства, оскільки вони сприяють формуванню активної громадянської позиції населення.

У результаті взаємодії між громадою, благодійними організаціями та органами місцевого самоврядування формується система партнерства, спрямована на спільне вирішення соціально важливих проблем та розвиток територіальних громад. Саме така система взаємодії створює передумови для підвищення ефективності управління на місцевому рівні та розвитку демократичних механізмів участі громадян у процесах прийняття рішень.

Базою дослідження магістерської роботи стала Благодійна організація

«Міжнародний благодійний фонд «СОТА», яка здійснює діяльність у сфері благодійності, соціальної підтримки населення, реалізації гуманітарних та соціальних проєктів. Діяльність благодійних організацій відіграє важливу роль у розвитку громадянського суспільства, оскільки спрямована на вирішення соціально значущих проблем, підтримку вразливих категорій населення, а також на реалізацію різноманітних суспільно корисних ініціатив. У сучасних умовах такі організації активно співпрацюють із органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями та міжнародними партнерами.

Благодійна організація «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» є неприбутковою організацією, діяльність якої спрямована на реалізацію благодійних, соціальних, гуманітарних та освітніх ініціатив. Основною метою діяльності фонду є надання допомоги різним категоріям населення, які потребують підтримки, сприяння розвитку громадянського суспільства, а також участь у вирішенні актуальних соціальних проблем.

Фонд здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, керуючись принципами гуманізму, добровільності, відкритості та прозорості. Важливою складовою роботи організації є співпраця з державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та благодійниками.

Створення благодійних фондів в Україні є важливим елементом розвитку громадянського суспільства. Такі організації виконують важливу соціальну функцію, оскільки сприяють підтримці населення у складних життєвих обставинах, реалізують соціальні програми, організовують благодійні заходи, а також залучають додаткові ресурси для вирішення суспільно важливих проблем.

Основними напрямками діяльності благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» є реалізація комплексу соціально орієнтованих заходів, спрямованих на підтримку населення, розвиток громадянського суспільства та вирішення актуальних соціальних проблем.

Діяльність фонду охоплює різноманітні напрями благодійної та громадської активності, що реалізуються шляхом організації програм, проєктів і благодійних ініціатив [126]. Розглянемо їх.

1. Одним із ключових напрямів діяльності фонду є надання матеріальної, гуманітарної та соціальної допомоги громадянам, які потребують підтримки. У межах цього напрямку організація може здійснювати передачу продуктів харчування, одягу, медикаментів, засобів гігієни та інших необхідних речей особам, які перебувають у складних життєвих обставинах. Подібна допомога може надаватися як у формі індивідуальної підтримки окремих осіб або сімей, так і у вигляді організації гуманітарних акцій, спрямованих на забезпечення широкого кола отримувачів благодійної допомоги.

2. Важливим напрямом діяльності фонду є підтримка соціально вразливих категорій населення, зокрема дітей, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. Реалізація цього напрямку може передбачати організацію благодійних заходів, спрямованих на покращення умов життя зазначених категорій населення, надання матеріальної та соціальної допомоги, а також сприяння їх соціальній адаптації. Зокрема, можуть проводитися благодійні акції для дітей із малозабезпечених сімей, надаватися продуктові набори людям похилого віку або здійснюватися підтримка внутрішньо переміщених осіб шляхом забезпечення їх необхідними речами та інформаційною підтримкою.

3. Наступним важливим напрямом діяльності фонду є реалізація соціальних, освітніх та культурних програм, спрямованих на підвищення рівня соціальної активності громадян, розвиток освітнього середовища та підтримку культурних ініціатив. У межах цього напрямку можуть організовуватися різноманітні тренінги, семінари, лекції та інші освітні заходи для молоді, спрямовані на формування активної громадянської позиції, розвиток волонтерського руху та підвищення рівня соціальної відповідальності. Крім того, фонд може виступати організатором або партнером культурних заходів,

конкурсів, фестивалів та інших ініціатив, що сприяють розвитку творчого потенціалу дітей і молоді.

4. Важливе місце у діяльності благодійної організації займає організація благодійних акцій, зборів коштів та гуманітарної допомоги. З цією метою можуть проводитися благодійні ярмарки, культурно-масові заходи, інформаційні кампанії та інші ініціативи, спрямовані на залучення благодійників, партнерів і волонтерів. Такі заходи сприяють формуванню позитивного іміджу організації, підвищенню рівня суспільної довіри та залученню додаткових ресурсів для реалізації соціально важливих проєктів.

5. Ще одним напрямом діяльності фонду є сприяння розвитку освіти, культури, науки та громадських ініціатив. У рамках цього напрямку благодійна організація може підтримувати освітні заклади, культурні установи та громадські проєкти шляхом надання матеріальної допомоги, організації освітніх програм або участі у спільних соціальних ініціативах. Така діяльність спрямована на стимулювання розвитку громадянського суспільства, підтримку інноваційних ідей та сприяння активній участі громадян у суспільному житті.

6. Крім того, важливим аспектом діяльності благодійної організації є співпраця з міжнародними організаціями та фондами для реалізації спільних проєктів. Така співпраця може включати участь у міжнародних гуманітарних програмах, реалізацію спільних соціальних проєктів, обмін досвідом та залучення грантової підтримки для реалізації благодійних ініціатив. Міжнародне партнерство сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, розширенню її можливостей та впровадженню сучасних підходів до вирішення соціальних проблем.

Таким чином, діяльність благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» охоплює широкий спектр соціально значущих напрямів, що спрямовані на підтримку населення, розвиток громадянського суспільства та реалізацію благодійних ініціатив. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню рівня соціальної підтримки населення та розвитку партнерської взаємодії між громадськими, державними та

міжнародними інституціями.

Особливе значення діяльність благодійних організацій набуває в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Саме тому благодійні фонди відіграють важливу роль у підтримці населення та розвитку соціальної інфраструктури.

Діяльність благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» регулюється чинним законодавством України, яке визначає правові засади створення, функціонування та управління благодійними організаціями [126].

Основним нормативно-правовим актом, що регулює діяльність благодійних організацій в Україні, є Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [83], який визначає правові основи благодійної діяльності, порядок створення благодійних організацій, їх права та обов'язки, а також особливості використання благодійної допомоги.

Крім цього, діяльність фонду регулюється такими нормативно-правовими актами:

1. Конституцією України;
2. Цивільним кодексом України;
3. Податковим кодексом України;
4. Законом України «Про громадські об'єднання»;
5. іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність неприбуткових організацій.

Важливим внутрішнім документом фонду є Статут організації, який визначає основні цілі діяльності, структуру управління, порядок прийняття рішень, права та обов'язки членів організації, а також джерела формування фінансових ресурсів (Додаток – А) [125].

Фінансування діяльності благодійного фонду здійснюється за рахунок добровільних пожертв фізичних та юридичних осіб, благодійних внесків, грантів міжнародних організацій, а також інших джерел, не заборонених законодавством України.

Контроль за використанням благодійних коштів здійснюється відповідно до вимог законодавства та внутрішніх нормативних документів організації. Це забезпечує прозорість та ефективність діяльності фонду, а також підвищує рівень довіри з боку громадськості та партнерів.

Ефективність діяльності благодійної організації значною мірою залежить від правильно сформованої організаційної структури управління. У благодійному фонді «СОТА» функціонує чітка система управління, яка забезпечує координацію діяльності, ефективний розподіл функцій та відповідальності між працівниками організації.

Вищим керівним органом благодійної організації є керівництво фонду, яке здійснює загальне управління діяльністю організації та приймає стратегічні рішення щодо її розвитку. Безпосереднє керівництво діяльністю фонду здійснює директор організації.

Директор благодійної організації виконує такі основні функції [125]:

- організовує поточну діяльність фонду;
- представляє інтереси організації у відносинах з державними органами, громадськими організаціями та партнерами;
- забезпечує виконання статутних завдань організації;
- контролює використання фінансових та матеріальних ресурсів;
- організовує реалізацію благодійних програм та проєктів.

Для ефективного виконання поставлених завдань у структурі благодійної організації можуть функціонувати різні структурні підрозділи або відповідальні особи, які займаються окремими напрямками діяльності. Такий розподіл функцій сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує чітку координацію роботи та дозволяє більш оперативно реагувати на потреби суспільства.

Зокрема, у структурі фонду можуть діяти підрозділи або відповідальні особи, що займаються організацією благодійних заходів. До їхніх функцій може належати підготовка та проведення благодійних акцій, ярмарків, концертів, аукціонів або інших заходів, спрямованих на залучення фінансових

ресурсів та привернення уваги громадськості до соціально важливих проблем. Наприклад, працівники або волонтери фонду можуть організовувати благодійні ярмарки, під час яких збираються кошти на підтримку дітей із малозабезпечених сімей або на реалізацію соціальних програм.

Окремий напрям діяльності може бути пов'язаний із координацією гуманітарної допомоги. Відповідальні особи можуть здійснювати збір, облік, зберігання та розподіл гуманітарних вантажів, що надходять до фонду від благодійників або партнерських організацій. Наприклад, це може включати організацію збору продуктів харчування, одягу, медикаментів та інших необхідних речей, а також їх подальшу передачу соціально незахищеним верствам населення або людям, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Важливу роль у діяльності фонду може відігравати підрозділ або відповідальні особи, що займаються підготовкою та реалізацією соціальних проєктів. До їхніх завдань може належати розроблення програм соціальної підтримки, підготовка проєктних заявок, участь у грантових конкурсах, а також координація реалізації різноманітних соціальних ініціатив. Наприклад, фонд може реалізовувати освітні проєкти для молоді, організовувати тренінги з розвитку громадянської активності або проводити соціальні програми, спрямовані на підтримку людей похилого віку.

Важливим елементом функціонування благодійної організації є ведення фінансової та звітної документації. За цей напрям можуть відповідати працівники, які здійснюють бухгалтерський облік, формують фінансову звітність, контролюють використання благодійних коштів та забезпечують прозорість діяльності організації. Наприклад, до їхніх обов'язків може входити підготовка фінансових звітів про використання благодійних внесків, ведення обліку отриманих пожертв та формування звітності для донорів і партнерів.

Крім того, важливе значення має комунікація з партнерами та громадськістю, яка сприяє розвитку співпраці та залученню нових ресурсів

для реалізації благодійних програм. Відповідальні особи можуть здійснювати інформаційний супровід діяльності фонду, підтримувати зв'язки з громадськими організаціями, органами державної влади, бізнесом та міжнародними партнерами. Наприклад, вони можуть організовувати інформаційні кампанії, висвітлювати діяльність фонду у засобах масової інформації та соціальних мережах, а також координувати співпрацю з донорами та волонтерськими організаціями.

Таким чином, чіткий розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами та відповідальними особами сприяє підвищенню ефективності діяльності благодійної організації, забезпечує належний рівень організації благодійних заходів та реалізацію соціально значущих програм.

Організаційна структура фонду спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками діяльності організації та оперативне реагування на потреби суспільства (Додаток – Б).

Отже, благодійна організація «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» є важливим елементом громадянського суспільства, діяльність якого спрямована на реалізацію соціально значущих ініціатив та підтримку населення. Завдяки чіткій організаційній структурі, нормативно-правовому забезпеченню та активній діяльності фонд здійснює ефективну реалізацію благодійних програм і сприяє вирішенню актуальних соціальних проблем.

Діяльність благодійних організацій є важливим елементом системи публічного управління, оскільки вони сприяють вирішенню соціально значущих проблем, підтримують населення та виступають посередником між громадськістю, державними органами та міжнародними інституціями. Благодійні фонди відіграють важливу роль у розвитку громадянського суспільства, реалізуючи соціальні ініціативи, гуманітарні програми та проєкти, спрямовані на покращення якості життя населення.

Благодійна організація «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» здійснює свою діяльність відповідно до принципів прозорості, добровільності, гуманізму та соціальної відповідальності. У межах своєї діяльності фонд бере

участь у реалізації різноманітних соціальних програм, взаємодіє з державними органами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Основні функції благодійного фонду спрямовані на реалізацію благодійної діяльності, соціальної підтримки населення та сприяння розвитку громадських ініціатив. У процесі своєї діяльності фонд виконує низку важливих соціальних та організаційних функцій.

Однією з ключових функцій є соціальна підтримка населення, що передбачає надання допомоги соціально вразливим категоріям громадян. Наприклад, фонд може організовувати передачу продуктових наборів малозабезпеченим сім'ям, забезпечувати одягом дітей із соціально незахищених родин або надавати гуманітарну допомогу людям, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Важливою функцією діяльності фонду є організація та проведення благодійних заходів. З цією метою можуть проводитися благодійні ярмарки, культурні заходи, інформаційні кампанії та інші ініціативи, спрямовані на залучення коштів для реалізації соціальних програм. Наприклад, фонд може організувати благодійний ярмарок, під час якого збираються кошти на придбання навчальних матеріалів для дітей із малозабезпечених сімей.

Ще однією функцією фонду є розроблення та реалізація соціальних проєктів, спрямованих на вирішення актуальних проблем суспільства. Наприклад, фонд може реалізовувати проєкти, спрямовані на підтримку людей похилого віку, організацію безкоштовних освітніх заходів для молоді або розвиток волонтерського руху.

Крім того, важливим завданням фонду є залучення благодійних ресурсів, зокрема пожертв, грантів та матеріальної допомоги від фізичних і юридичних осіб. Залучені ресурси використовуються для реалізації благодійних програм та підтримки соціально важливих ініціатив.

Таким чином, основні функції благодійного фонду спрямовані на забезпечення соціальної підтримки населення, реалізацію благодійних

програм та розвиток партнерської взаємодії між громадськістю, державними органами та міжнародними організаціями.

Важливим аспектом діяльності благодійної організації є співпраця з органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Така взаємодія сприяє підвищенню ефективності реалізації соціальних програм, координації діяльності різних інституцій та більш повному задоволенню потреб населення.

Благодійний фонд співпрацює з органами місцевого самоврядування з метою реалізації соціальних програм та благодійних ініціатив. Наприклад, фонд бере участь у спільних проєктах із місцевими органами влади, спрямованих на підтримку соціально незахищених категорій населення, організацію гуманітарної допомоги та проведення соціальних заходів.

Однією з форм співпраці може бути участь фонду у соціальних програмах місцевих громад. Наприклад, благодійна організація допомагає органам місцевого самоврядування у забезпеченні продуктовими наборами людей похилого віку та у проведенні благодійних заходів для дітей із малозабезпечених сімей.

Також фонд взаємодіє з державними установами у сфері освіти, соціального захисту населення та охорони здоров'я. Наприклад, організація співпрацює з навчальними закладами, надаючи допомогу у вигляді навчальних матеріалів, комп'ютерної техніки та організації освітніх заходів.

Крім того, важливою складовою взаємодії є інформаційна співпраця, що передбачає обмін інформацією щодо потреб населення, координацію благодійних заходів та спільне планування соціальних програм.

Таким чином, взаємодія благодійної організації з органами державної влади та місцевого самоврядування сприяє підвищенню ефективності реалізації соціальних ініціатив та формуванню партнерських відносин між громадським сектором і державою.

Одним із ключових напрямів діяльності благодійної організації є реалізація соціальних та благодійних програм, спрямованих на підтримку

населення та вирішення актуальних соціальних проблем. Благодійний фонд реалізовує різноманітні програми, спрямовані на допомогу соціально вразливим категоріям населення. Наприклад, у минулому році фонд організовував програму «Соціальна підтримка родин», у межах якої малозабезпечені сім'ї отримували продуктові набори, одяг та інші необхідні речі [127].

Іншим прикладом може бути реалізація програми підтримки людей похилого віку, яка передбачає надання матеріальної допомоги, організацію соціальних заходів, а також допомогу у вирішенні побутових питань [127].

Також фонд реалізовує освітні програми для дітей та молоді. Наприклад, улітку на майданчиках місцевого Парку ім. Леонтовича організація проводить безкоштовні навчальні тренінги, майстер-класи та освітні заходи, спрямовані на розвиток творчих здібностей та формування соціальних навичок у молодого покоління.

Важливим напрямом діяльності є організація гуманітарної допомоги. У межах таких програм фонд здійснює збір та розподіл гуманітарної допомоги, отриманої від благодійників та міжнародних партнерів.

Крім того, благодійна організація реалізовує волонтерські програми, які спрямовані на залучення громадян до благодійної діяльності. Волонтери беруть участь у проведенні благодійних заходів, організації гуманітарної допомоги та реалізації соціальних проєктів.

Отже, реалізація соціальних та благодійних програм є важливим напрямом діяльності благодійної організації, що сприяє підтримці населення, розвитку громадянського суспільства та вирішенню актуальних соціальних проблем.

2.2. Основні напрями та інструменти залучення громадськості до процесу прийняття рішень

Залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень є важливим елементом розвитку демократичного врядування та ефективного функціонування місцевого самоврядування. У сучасних умовах децентралізації в Україні значення громадської участі суттєво зростає, оскільки громади отримують більше повноважень у вирішенні соціально-економічних питань. Участь громадян у процесі прийняття рішень сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, покращує якість управлінських рішень та сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства.

Важливу роль у цьому процесі відіграють громадські та благодійні організації, які виступають посередниками між населенням і органами влади. Такі організації сприяють налагодженню комунікації між різними соціальними групами, організовують громадські консультації, інформаційні кампанії та реалізують соціальні проєкти.

Благодійна організація «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» є одним із прикладів організацій, діяльність яких спрямована на розвиток громадянської активності та підтримку соціальних ініціатив на місцевому рівні. У межах своєї діяльності фонд використовує різноманітні напрями та інструменти залучення громадян до обговорення та вирішення актуальних питань розвитку громади.

1. Одним із ключових напрямів діяльності фонду є інформаційно-просвітницька діяльність, яка спрямована на формування у громадян розуміння важливості участі у процесах місцевого самоврядування. Фонд організовує інформаційні кампанії, тренінги та освітні заходи, під час яких мешканці громад отримують знання про механізми громадської участі.

Як приклад можна навести проведення навчального проєкту «Активна громада», під час якого учасники знайомляться з такими інструментами

громадської участі, як електронні петиції, громадські слухання, бюджет участі та консультації з громадськістю [127].

2. Іншим важливим напрямом є розвиток партнерства між громадськістю та органами місцевого самоврядування. Благодійний фонд виступає майданчиком для діалогу між громадянами та представниками влади, що дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп під час прийняття управлінських рішень.

У межах цього напрямку проводяться круглі столи, громадські форуми та публічні обговорення, під час яких учасники мають можливість висловити власні пропозиції щодо розвитку громади. Наприклад, фонд ініціював громадські консультації щодо розроблення місцевих соціальних програм та планів розвитку території.

3. Важливим напрямом діяльності є також підтримка громадських ініціатив та соціальних проєктів, спрямованих на вирішення актуальних проблем громади. Благодійний фонд надає організаційну та інформаційну підтримку таким ініціативам.

Прикладом даного напрямку роботи є реалізація проєкту з благоустрою громадського простору або створення молодіжного центру для проведення освітніх та культурних заходів.

4. Ще одним важливим напрямом діяльності є розвиток волонтерського руху, який сприяє залученню активних громадян до реалізації соціальних проєктів. Волонтери беруть участь у благодійних акціях, інформаційних кампаніях та організації громадських заходів.

Для реалізації зазначених напрямів благодійна організація використовує різноманітні інструменти громадської участі. Розглянемо їх (Таблиця 2.1).

А. Одним із найбільш поширених інструментів є громадські консультації та обговорення. Вони дозволяють громадянам висловлювати свою позицію щодо важливих питань розвитку громади, а органам влади – враховувати думку населення під час прийняття управлінських рішень.

Наприклад, фонд організовує громадські консультації щодо розроблення місцевих програм розвитку або соціальних ініціатив. У межах таких консультацій проводяться відкриті зустрічі, опитування громадян та обговорення запропонованих проєктів.

Б. Важливим інструментом є тренінги та освітні програми, які сприяють підвищенню рівня громадянської компетентності населення. Під час таких заходів учасники отримують знання про механізми участі у процесах місцевого самоврядування, методи комунікації з органами влади та інструменти реалізації власних ініціатив (Приклад такого тренінгу показаний у додатку В).

В. Сучасні громадські організації також активно використовують цифрові інструменти комунікації, зокрема соціальні мережі та онлайн-платформи. Завдяки таким каналам забезпечується оперативне поширення інформації про діяльність організації, проведення онлайн-опитувань та обговорень актуальних питань розвитку громади.

Наприклад, фонд проводить онлайн-опитування щодо визначення пріоритетних проблем громади та збирає пропозиції громадян щодо розвитку соціальних програм.

В. Крім того, ефективним інструментом є робочі групи та стратегічні сесії, які передбачають залучення представників громадськості, органів влади та експертного середовища до спільного обговорення проблем розвитку громади. У межах таких заходів розробляються пропозиції щодо вирішення конкретних соціально-економічних проблем.

Г. Ще одним важливим інструментом є підтримка громадських ініціатив через міні-гранти або партнерські програми. Такий механізм дозволяє активним мешканцям громади реалізовувати власні ідеї, спрямовані на покращення якості життя в громаді.

Д. Використання цифрових інструментів. У сучасних умовах значну роль у залученні громадян до процесу прийняття рішень відіграють цифрові інструменти комунікації, зокрема соціальні мережі, онлайн-платформи та

електронні сервіси. Завдяки таким інструментам забезпечується швидке поширення інформації, проведення онлайн-консультацій та залучення ширшого кола громадян до обговорення актуальних питань.

Наприклад, фонд використовує соціальні мережі для проведення онлайн-обговорень або збору пропозицій щодо розвитку громади.

Таблиця 2.1 - Основні інструменти залучення громадськості, що використовуються Благодійним фондом «СОТА»

Інструмент громадської участі	Характеристика	Можливий приклад використання
Громадські слухання	Відкриті зустрічі представників влади та громадян для обговорення важливих питань розвитку громади	Проведення слухань щодо розвитку соціальної інфраструктури
Круглі столи	Формат експертного обговорення проблем із залученням представників громадськості та влади	Круглий стіл щодо розвитку молодіжної політики
Громадські консультації	Збір пропозицій та зауважень громадян щодо проєктів рішень	Обговорення програми розвитку громади
Тренінги та освітні програми	Навчальні заходи для підвищення громадянської компетентності	Тренінг «Інструменти громадської участі»
Онлайн-опитування	Залучення громадян через цифрові платформи	Опитування щодо пріоритетних проблем громади
Волонтерські програми	Залучення громадян до реалізації соціальних проєктів	Організація благодійних акцій та екологічних заходів
Громадські форуми	Масові заходи для обговорення стратегічних напрямів розвитку	Форум розвитку місцевої громади

Отже, діяльність благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» демонструє важливу роль громадських організацій у розвитку форм громадської участі на місцевому рівні. Використання різноманітних напрямів та інструментів залучення громадськості сприяє формуванню ефективної системи взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування.

Завдяки проведенню інформаційно-просвітницьких заходів, підтримці громадських ініціатив, розвитку волонтерського руху та використанню сучасних комунікаційних інструментів фонд сприяє підвищенню рівня

громадянської активності та розвитку громадянського суспільства. У свою чергу, це створює передумови для більш ефективного та прозорого процесу прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Що стосується оцінювання ефективності діяльності фонду у сфері розвитку громадської участі, то доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози її діяльності (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз діяльності фонду

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід реалізації соціальних проєктів	Обмежені фінансові ресурси
Налагоджена комунікація з громадськістю	Залежність від грантового фінансування
Наявність волонтерської мережі	Недостатній рівень поінформованості населення
Гнучкість у реалізації громадських ініціатив	Обмежені кадрові ресурси
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток цифрових інструментів участі	Низький рівень громадянської активності
Партнерство з органами місцевого самоврядування	Економічна нестабільність
Участь у міжнародних грантових програмах	Політичні та соціальні ризики
Розвиток громадянського суспільства	Недовіра громадян до інституцій

SWOT-аналіз показує, що благодійна організація має значний потенціал для розвитку громадської участі, однак ефективність її діяльності залежить від рівня громадянської активності, доступності ресурсів та підтримки з боку органів влади.

Таким чином, діяльність благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» відіграє важливу роль у розвитку форм громадської участі на місцевому рівні. Використання різноманітних інструментів залучення громадян, зокрема громадських консультацій, тренінгів, волонтерських програм та цифрових платформ, сприяє підвищенню рівня громадянської активності та розвитку громадянського суспільства.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє визначити основні напрями подальшого вдосконалення діяльності фонду та підвищення ефективності його

роботи у сфері залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень.

2.3. Аналіз ефективності реалізації форм громадської участі у діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА»

Оцінка ефективності реалізації форм громадської участі є важливим елементом аналізу діяльності громадських та благодійних організацій. Вона дозволяє визначити результативність використаних інструментів взаємодії з громадськістю, рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень, а також вплив таких механізмів на розвиток місцевих громад.

Благодійна організація «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» у своїй діяльності використовує різноманітні форми громадської участі, серед яких важливе місце займають громадські обговорення, інформаційно-просвітницькі заходи, волонтерські програми, онлайн-комунікація та підтримка громадських ініціатив. Ефективність реалізації таких форм участі можна оцінити за кількома критеріями, серед яких:

- а. рівень залучення громадян до заходів;
- б. кількість реалізованих громадських ініціатив;
- в. рівень співпраці з органами місцевого самоврядування;
- г. вплив діяльності фонду на розвиток громадянської активності.

а) Аналіз участі громадян у заходах фонду

Одним із показників ефективності діяльності фонду є рівень залучення громадян до організованих заходів. Аналіз даних щодо діяльності фонду свідчить про поступове зростання кількості учасників громадських заходів (Рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Рівень громадської активності населення у процесі реалізації форм громадської участі (розроблено автором).

На рисунку 2.1 представлено динаміку рівня громадської активності населення у процесі реалізації форм громадської участі. Аналіз показує поступове зростання індексу громадської активності протягом досліджуваного періоду. Це свідчить про підвищення зацікавленості громадян у участі в громадських ініціативах, волонтерських програмах та консультаціях з органами місцевого самоврядування. Зростання рівня громадської активності також пов’язане з розвитком цифрових інструментів комунікації та діяльністю громадських організацій, зокрема благодійного фонду «СОТА».

Таблиця 2.3 - Динаміка участі громадян у заходах фонду «СОТА»

Рк	Кількість проведених заходів	Кількість учасників
2022	8	180
2023	12	260
2024	15	340
2025	18	420

Наведені дані свідчать про позитивну динаміку залучення громадян до громадських заходів. Зростання кількості учасників може бути пов'язане з підвищенням рівня довіри до діяльності організації, розширенням інформаційної діяльності та використанням сучасних комунікаційних інструментів.

б) Аналіз реалізації громадських ініціатив

Важливим показником ефективності діяльності фонду є підтримка та реалізація громадських ініціатив. Благодійна організація сприяє розвитку локальних проєктів, які спрямовані на покращення якості життя в громаді. Приклади реалізованих громадських ініціатив узагальнимо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Приклади реалізованих громадських ініціатив

Назва ініціативи	Напрямок реалізації	Результат
«Активна молодь»	розвиток молодіжної політики	проведено серію тренінгів для молоді
«Чиста громада»	екологічні заходи	організовано прибирання громадських територій
«Громадський простір»	благоустрій територій	створено майданчик для громадських заходів
«Соціальна підтримка»	допомога соціально вразливим групам	організовано благодійні акції

Реалізація подібних ініціатив сприяє активізації громадянської участі та підвищує рівень відповідальності мешканців за розвиток своєї громади.

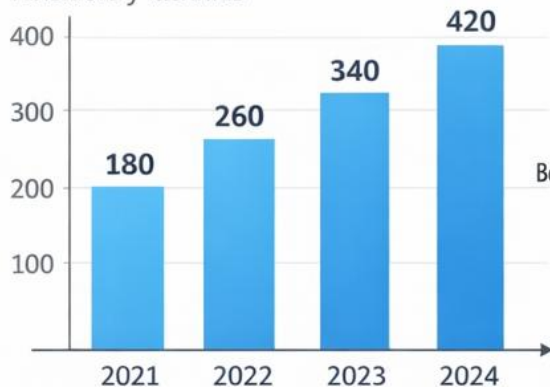
Оцінка ефективності інструментів громадської участі

Для оцінки ефективності використаних інструментів участі було проведено аналіз їхньої результативності за рівнем залучення громадян (Рис. 2.2).

Динаміка участі у заходах фонду «СОТА»

Ефективність інструментів громадської участі

Кількість учасників



Структура форм участі

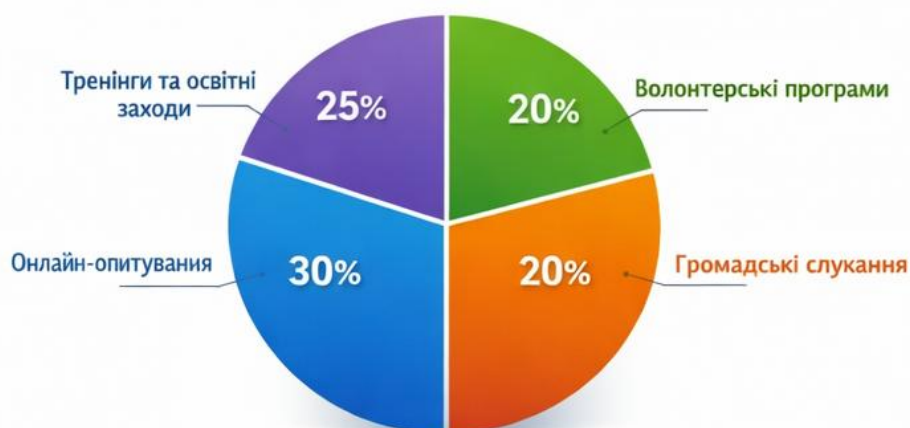


Рис. 2.1. Аналіз ефективності громадської участі у діяльності фонду «СОТА»

Рис. 2.1 – Аналіз ефективності громадської участі у діяльності Благодійної організації «МБФ «СОТА» (розроблено автором).

На рисунку 2.2 представлено результати аналізу ефективності реалізації форм громадської участі у діяльності Благодійної організації «МБФ «СОТА». Динаміка участі громадян у заходах фонду свідчить про поступове зростання громадянської активності. Найбільш ефективними інструментами залучення громадськості є освітні заходи, онлайн-опитування та волонтерські програми, що дозволяють охопити ширшу аудиторію та сприяють

формуванню активної громадянської позиції (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності інструментів громадської участі

Інструмент	Рівень залучення громадян	Ефективність
Громадські слухання	середній	дозволяють обговорювати локальні проблеми
Круглі столи	середній	сприяють експертному обговоренню
Тренінги	високий	формують громадянські компетентності
Онлайн-опитування	високий	охоплюють ширшу аудиторію
Волонтерські програми	високий	сприяють активній участі громадян

Аналіз показує, що найбільш ефективними інструментами залучення громадськості є освітні заходи, волонтерські програми та онлайн-комунікація, оскільки вони дозволяють охопити ширшу аудиторію та стимулюють активну участь громадян.

Механізм залучення громадськості покажемо на рисунку 2.2.

Незважаючи на позитивні результати діяльності фонду, у процесі реалізації форм громадської участі виникають певні проблеми, серед яких:

- 1) низький рівень громадянської активності частини населення;
- 2) недостатня поінформованість громадян про можливості участі;
- 3) обмежені фінансові ресурси громадських організацій;
- 4) недостатня співпраця між громадськими організаціями та органами влади.

Подолання зазначених проблем потребує системної роботи, спрямованої на розвиток громадянської освіти, розширення інформаційної діяльності та залучення додаткових ресурсів для реалізації соціальних проєктів. Загалом аналіз діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» свідчить про позитивний вплив її діяльності на розвиток громадської участі у процесах прийняття рішень на місцевому рівні. Використання різноманітних форм взаємодії з громадськістю сприяє підвищенню рівня громадянської активності, формуванню партнерських відносин між громадою та органами влади та розвитку громадянського суспільства.



Рис. 22 - Аналіз ефективності громадськості до прийняття рішень
Благодійної організації «МБФ «СОТА» (розроблено автором)

Ефективність діяльності фонду проявляється у:

- зростанні кількості громадян, залучених до громадських заходів;
- реалізації соціальних та громадських ініціатив;
- розвитку волонтерського руху;
- розширенні співпраці з органами місцевого самоврядування.

Таким чином, діяльність фонду є важливим фактором розвитку демократичних механізмів участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи було здійснено комплексний аналіз розвитку форм громадської участі на прикладі діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА». Проведене дослідження дозволило визначити основні напрями діяльності фонду, інструменти залучення громадськості до процесу прийняття рішень на місцевому рівні, а також оцінити ефективність реалізації цих інструментів.

У ході дослідження встановлено, що громадська участь є важливою складовою сучасної системи публічного управління та розвитку місцевого самоврядування. Вона забезпечує врахування інтересів населення під час прийняття управлінських рішень, сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та формує ефективні механізми взаємодії між громадою, громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування.

Аналіз діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» показав, що фонд активно сприяє розвитку громадянської активності та підтримує різноманітні форми громадської участі. Основними напрямками діяльності організації є інформаційно-просвітницька робота, підтримка громадських ініціатив, розвиток волонтерського руху, організація громадських консультацій та реалізація соціальних проєктів. Завдяки цим напрямкам діяльності фонд виступає важливою платформою для комунікації

між громадянами та органами місцевого самоврядування.

Проведений аналіз інструментів громадської участі дозволив встановити, що найбільш ефективними серед них є волонтерські ініціативи, освітні заходи та реалізація соціальних проєктів. Ці інструменти забезпечують високий рівень залучення громадян до суспільно корисної діяльності та сприяють формуванню активної громадянської позиції. Водночас традиційні форми громадської участі, такі як громадські слухання, круглі столи та громадські консультації, залишаються важливими механізмами забезпечення діалогу між громадськістю та органами влади.

Особливу увагу у дослідженні було приділено аналізу ефективності реалізації форм громадської участі у діяльності фонду. Результати аналізу показали позитивну динаміку залучення громадян до громадських заходів та соціальних ініціатив. Зокрема, зростає кількість учасників громадських заходів, підвищується активність волонтерів та розширюється співпраця фонду з органами місцевого самоврядування.

Комплексна оцінка розвитку форм громадської участі у діяльності фонду показала, що рівень їх розвитку можна охарактеризувати як високий. Це підтверджується активним використанням різноманітних інструментів громадської участі, підтримкою соціальних ініціатив та ефективною комунікацією з громадою. Важливим результатом діяльності фонду є формування партнерських відносин між громадою, громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ФОРМ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1 Розробка моделі взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування

Ефективний розвиток громадянського суспільства значною мірою залежить від налагодження конструктивної взаємодії між громадянами, громадськими та благодійними організаціями, а також органами місцевого самоврядування. У сучасних умовах децентралізації така взаємодія виступає важливим механізмом забезпечення участі громадськості у процесі прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

На основі проведеного аналізу доцільно запропонувати модель взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування, яка представлена на рисунку 3.1.

Модель взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування ґрунтується на принципах партнерства, відкритості, взаємної відповідальності та врахування інтересів усіх учасників процесу. У межах цієї моделі кожен із суб'єктів виконує певну функцію, що сприяє ефективному вирішенню соціально важливих питань.

А. Роль громади у процесі взаємодії. Громада виступає основним джерелом формування потреб, ініціатив та пропозицій щодо розвитку території. Саме громадяни визначають актуальні проблеми місцевого розвитку, висловлюють власну позицію щодо управлінських рішень та беруть участь у громадських обговореннях.

Основними формами участі громади у процесі взаємодії можуть бути:

- а. участь у громадських слуханнях та консультаціях;
- б. подання громадських ініціатив;
- в. участь у волонтерських проєктах;

г. участь у громадських форумах, тренінгах та соціальних заходах.

Активна участь громади сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Б. Роль благодійного фонду у моделі взаємодії. Благодійний фонд у цій моделі виконує роль посередника та координатора взаємодії між громадою та органами місцевого самоврядування. Зокрема, фонд забезпечує організацію громадських заходів, сприяє розвитку громадських ініціатив та підтримує комунікацію між різними соціальними групами.

Основними функціями благодійного фонду у цій моделі є:

- 1) організація громадських консультацій та обговорень;
- 2) підтримка соціальних та громадських ініціатив;
- 3) розвиток волонтерського руху;
- 4) проведення освітніх та інформаційних заходів;
- 5) забезпечення комунікації між громадою та органами влади.

Таким чином, благодійний фонд створює платформу для діалогу, яка дозволяє враховувати громадську думку при формуванні управлінських рішень.

В. Роль органів місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування виступають суб'єктом прийняття управлінських рішень та реалізації місцевої політики. У межах взаємодії з громадою та благодійними організаціями вони забезпечують врахування громадської думки під час розроблення та реалізації програм розвитку громади.

Основними функціями органів місцевого самоврядування є:

- а. розгляд пропозицій громадськості;
- б. участь у громадських консультаціях;
- в. підтримка соціальних та громадських проєктів;
- г. створення умов для розвитку громадської участі;
- д. реалізація управлінських рішень з урахуванням інтересів громади.

Модель взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого

самоврядування передбачає кілька основних етапів. Пропишімо основні етапи взаємодії:

1. Виявлення проблем та потреб громади – формування громадських ініціатив і пропозицій.
2. Організація діалогу – проведення громадських консультацій, обговорень та зустрічей.
3. Формування спільних рішень – підготовка пропозицій щодо вирішення локальних проблем.
4. Прийняття управлінських рішень – розгляд пропозицій органами місцевого самоврядування.
5. Реалізація рішень та моніторинг результатів – впровадження програм і оцінка їх ефективності.

Запровадження ефективної моделі взаємодії між громадою, благодійними організаціями та органами місцевого самоврядування сприяє:

- підвищенню рівня громадянської активності;
- формуванню партнерських відносин між громадськістю та владою;
- розвитку механізмів громадської участі;
- підвищенню прозорості та відкритості процесу прийняття управлінських рішень.

На рисунку 3.1 представлено модель взаємодії між громадою, благодійною організацією «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» та органами місцевого самоврядування.

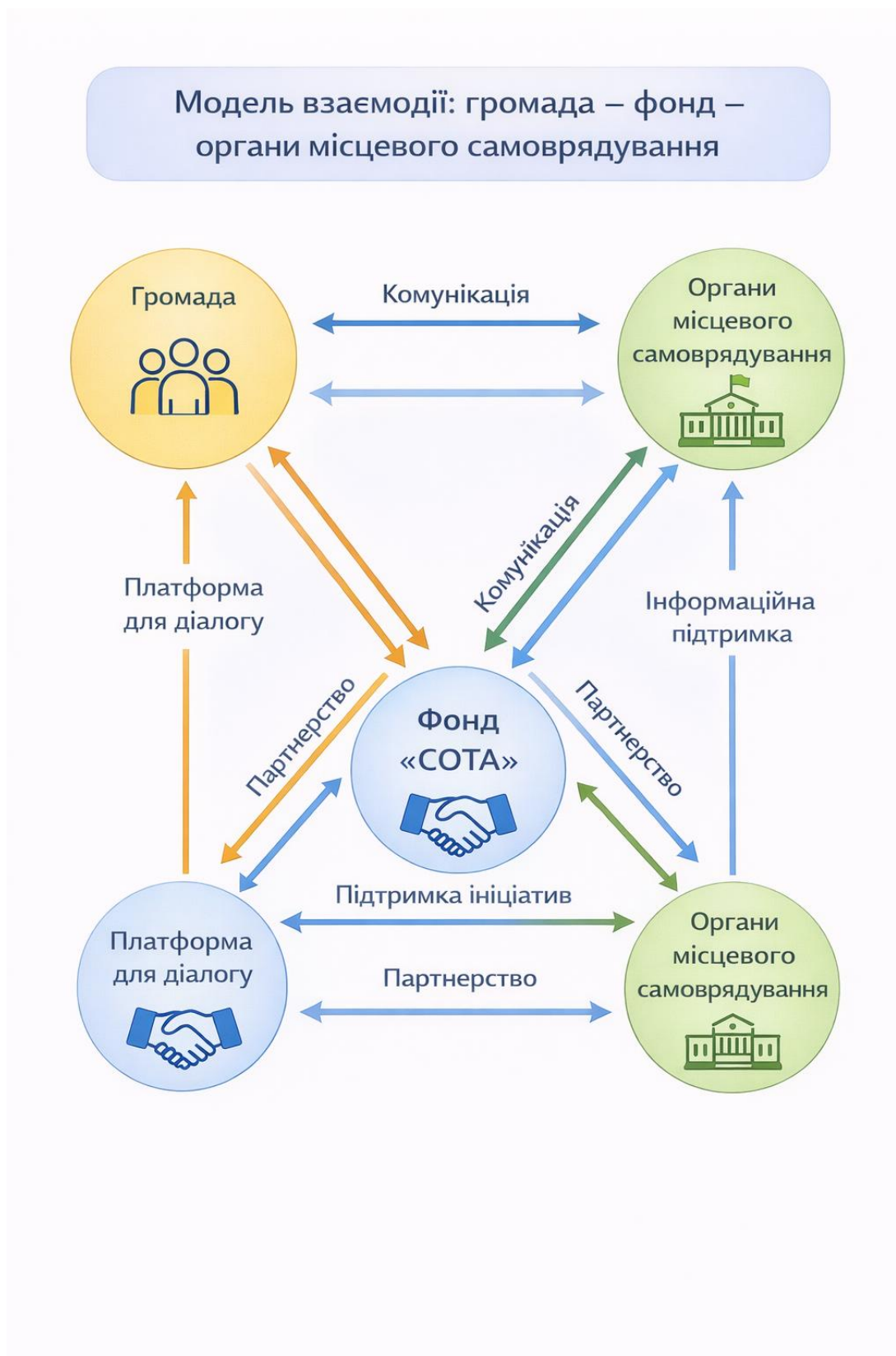


Рис. 3.1 – Модель взаємодії громади, благодійного фонду «СОТА» та органів місцевого самоврядування (розроблено автором).

У цій моделі фонд виступає посередником між громадськістю та органами влади, забезпечуючи комунікацію, організацію громадських заходів

та підтримку соціальних ініціатив. Громада формує запити та пропозиції щодо розвитку території, тоді як органи місцевого самоврядування приймають управлінські рішення з урахуванням громадської думки. Така модель взаємодії сприяє розвитку партнерства, підвищенню рівня громадської участі та ефективності прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Таким чином, запропонована модель взаємодії є важливим інструментом розвитку демократичного врядування та сприяє ефективному залученню громадян до процесу управління на місцевому рівні.

У таблиці 3.1 проаналізуємо функції учасників моделі взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.1 - Функції учасників моделі взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування

Учасник взаємодії	Основні функції	Форми участі
Громада	Формування потреб та ініціатив, участь у громадських обговореннях, контроль за діяльністю органів влади	громадські слухання, консультації, участь у соціальних проєктах, волонтерство
Благодійний фонд	Організація діалогу між громадою та владою, підтримка соціальних ініціатив, інформаційна діяльність	тренінги, круглі столи, громадські форуми, інформаційні кампанії
Органи місцевого самоврядування	Прийняття управлінських рішень, підтримка громадських ініціатив, реалізація програм розвитку громади	громадські консультації, партнерські програми, спільні соціальні проєкти

Дані таблиці свідчать, що ефективність взаємодії між громадою, благодійними організаціями та органами місцевого самоврядування значною мірою залежить від чіткого розподілу функцій між учасниками процесу. Важливу роль у цьому процесі відіграють благодійні організації, які виступають посередниками між громадянами та органами влади та сприяють розвитку форм громадської участі.

Сформуємо таблицю 3.2 порівняння форм громадської участі для аналітичного обґрунтування ефективності різних механізмів залучення громадян.

Таблиця 3.2 - Порівняльна характеристика основних форм громадської участі

Форма громадської участі	Характеристика	Рівень залучення громадян	Переваги	Недоліки
Громадські слухання	Відкриті зустрічі громадян та представників влади для обговорення важливих питань розвитку громади	Середній	можливість прямого діалогу між владою та громадянами; публічність процесу	потребує значної організаційної підготовки; обмежена кількість учасників
Громадські консультації	Процес обговорення проєктів рішень із громадськістю	Середній	дозволяє врахувати думку різних груп населення	низька активність громадян у деяких громадах
Круглі столи	Формат експертного обговорення проблем за участю представників громадськості та влади	Середній	сприяє виробленню узгоджених рішень	обмежене коло учасників
Громадські форуми	Масові заходи для обговорення стратегічних питань розвитку громади	Високий	охоплює велику кількість учасників; сприяє формуванню громадської думки	потребує значних ресурсів для організації
Волонтерські ініціативи	Участь громадян у реалізації соціальних проєктів та благодійних заходів	Високий	формує активну громадянську позицію; сприяє розвитку громади	залежить від рівня мотивації громадян
Онлайн-опитування та електронні платформи	Використання цифрових технологій для збору думки громадян	Високий	охоплює широку аудиторію; швидкість отримання інформації	потребує доступу до інтернету та цифрових навичок
Тренінги та освітні заходи	Освітні програми для розвитку громадянської компетентності	Високий	підвищують рівень обізнаності громадян; формують активну позицію	потребують кваліфікованих тренерів

Порівняльний аналіз форм громадської участі свідчить, що різні інструменти залучення громадян мають свої переваги та обмеження. Найбільш ефективними у сучасних умовах є цифрові інструменти комунікації, волонтерські ініціативи та освітні заходи, оскільки вони дозволяють залучити ширше коло громадян та сприяють формуванню активної громадянської позиції.

Водночас традиційні форми громадської участі, такі як громадські слухання та круглі столи, залишаються важливими інструментами діалогу між громадськістю та органами місцевого самоврядування. Поєднання традиційних і сучасних форм участі дозволяє забезпечити більш ефективне залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Сформуємо аналітичну таблицю 3.3, в якій оцінимо ефективність інструментів громадської участі у діяльності фонду «СОТА».

Таблиця 3.3 - Оцінка ефективності інструментів громадської участі у діяльності Благодійної організації «МБФ «СОТА»

Інструмент громадської участі	Рівень залучення громадян (1–5)	Інформаційний вплив (1–5)	Соціальний результат (1–5)	Загальний індекс ефективності
Громадські слухання	3	4	3	3,3
Круглі столи	3	4	4	3,7
Громадські форуми	4	4	4	4,0
Волонтерські ініціативи	5	4	5	4,7
Тренінги та освітні заходи	4	5	4	4,3
Онлайн-опитування	5	4	3	4,0
Соціальні проєкти громади	4	4	5	4,3

Примітка: індекс ефективності розраховано як середнє значення показників залучення громадян, інформаційного впливу та соціального результату.

Результати оцінки ефективності інструментів громадської участі свідчать, що найбільш результативними у діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» є волонтерські ініціативи, освітні заходи та реалізація соціальних проєктів громади. Це пояснюється тим, що зазначені інструменти передбачають безпосередню участь громадян у вирішенні локальних проблем та сприяють формуванню активної

громадянської позиції.

Водночас інструменти, що передбачають обговорення та консультації (громадські слухання, круглі столи), мають дещо нижчий рівень ефективності, оскільки участь у них зазвичай бере обмежене коло громадян. Разом з тим вони залишаються важливим механізмом формування діалогу між громадськістю та органами місцевого самоврядування.

Загалом проведений аналіз свідчить, що поєднання традиційних та цифрових форм громадської участі дозволяє забезпечити більш ефективне залучення населення до процесу прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

У таблиці 3.4 надамо комплексну оцінку розвитку форм громадської участі у діяльності Благодійної організації «МБФ «СОТА» .

Таблиця 3.4 - Комплексна оцінка розвитку форм громадської участі у діяльності Благодійної організації «МБФ «СОТА»

Показник оцінювання	Характеристика показника	Оцінка (1–5)	Рівень розвитку
Рівень залучення громадян	Ступінь участі мешканців громади у заходах фонду	4	Високий
Розвиток волонтерського руху	Активність громадян у соціальних та благодійних ініціативах	5	Високий
Використання інструментів громадської участі	Застосування слухань, консультацій, форумів, онлайн-опитувань	4	Високий
Рівень співпраці з органами місцевого самоврядування	Партнерство у реалізації соціальних програм	4	Високий
Інформаційна відкритість діяльності фонду	Інформування громадськості через соціальні мережі та публічні заходи	4	Високий
Підтримка громадських ініціатив	Реалізація соціальних проєктів громади	5	Високий
Розвиток громадянської компетентності	Проведення тренінгів та освітніх програм	4	Високий

Індекс розвитку громадської участі:

Середнє значення показників = 4,3

Загальний рівень розвитку: високий

Комплексна оцінка розвитку форм громадської участі у діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» свідчить про достатньо високий рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Результати аналізу показують, що фонд активно використовує різноманітні інструменти громадської участі, серед яких особливе значення мають волонтерські ініціативи, громадські консультації, освітні заходи та соціальні проєкти.

Високий рівень розвитку громадської участі пояснюється активною діяльністю фонду у сфері підтримки громадських ініціатив, розвитку волонтерського руху та організації інформаційно-просвітницьких заходів. Важливу роль також відіграє співпраця фонду з органами місцевого самоврядування, що сприяє реалізації спільних соціальних програм та врахуванню громадської думки у процесі прийняття управлінських рішень.

Разом з тим подальший розвиток форм громадської участі потребує розширення використання цифрових інструментів комунікації, підвищення рівня громадянської обізнаності та залучення ширшого кола громадян до реалізації соціальних проєктів.

Таким чином, діяльність Благодійної організації «МБФ «СОТА» відіграє важливу роль у розвитку механізмів громадської участі та сприяє формуванню партнерських відносин між громадою, громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування.

3.2. Проблеми та рекомендації щодо вдосконалення механізмів громадської участі на місцевому рівні на основі діяльності БО «МБФ «СОТА»

Діяльність благодійних організацій відіграє важливу роль у вирішенні соціальних проблем та підтримці населення, однак у процесі їх функціонування можуть виникати певні труднощі та виклики. Аналіз діяльності благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА»

дозволяє визначити низку проблемних аспектів, які можуть впливати на ефективність реалізації благодійних програм, а також окреслити перспективи подальшого розвитку організації.

Однією з основних проблем діяльності благодійних організацій є обмеженість фінансових ресурсів. Оскільки діяльність фонду значною мірою залежить від добровільних пожертв та благодійних внесків, рівень фінансування може бути нестабільним. Це може ускладнювати довгострокове планування соціальних програм та реалізацію масштабних благодійних проєктів.

Ще однією проблемою є обмежений рівень поінформованості громадськості про діяльність фонду. Недостатня інформаційна підтримка може зменшувати кількість потенційних благодійників, партнерів та волонтерів, що, у свою чергу, впливає на можливості розвитку організації.

Також певні труднощі можуть виникати у сфері організації ефективної комунікації з партнерами та іншими організаціями. Налагодження стабільної співпраці з державними установами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами потребує значних організаційних зусиль та ресурсів.

Крім того, актуальною проблемою може бути обмежена кількість кваліфікованих працівників та волонтерів, які залучаються до реалізації благодійних програм. Для ефективної реалізації соціальних проєктів необхідно залучати фахівців з різних сфер, зокрема соціальної роботи, менеджменту, комунікацій та фінансового управління.

Разом із тим діяльність благодійної організації має значні перспективи розвитку. Одним із перспективних напрямів є розширення співпраці з міжнародними благодійними фондами та організаціями. Це може сприяти залученню додаткових фінансових ресурсів та реалізації спільних соціальних проєктів.

Також важливим напрямом розвитку є активізація інформаційної діяльності фонду, зокрема використання сучасних цифрових технологій та

соціальних мереж для поширення інформації про діяльність організації.

Крім того, перспективним напрямом є розвиток волонтерського руху, що дозволить залучити більше громадян до благодійної діяльності та розширити можливості реалізації соціальних програм.

Таким чином, подолання існуючих проблем та використання наявних можливостей може сприяти підвищенню ефективності діяльності благодійної організації та розширенню її соціального впливу.

На основі аналізу діяльності благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» можна сформулювати ряд пропозицій, спрямованих на удосконалення управління організацією та підвищення ефективності її діяльності.

Одним із важливих напрямів удосконалення діяльності фонду є покращення системи стратегічного планування. Доцільно розробляти середньострокові та довгострокові плани діяльності, які передбачатимуть визначення основних напрямів розвитку організації, планування благодійних програм та прогнозування фінансових ресурсів.

У таблицях 3.5 та 3.6 наведемо приклади середньострокового та довгострокового планів діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».

Таблиця 3.5 - Приклад середньострокового плану діяльності фонду (2026–2028 рр.)

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікувані результати	Термін реалізації
Розвиток програм громадської участі	Проведення громадських консультацій, круглих столів, громадських обговорень	Залучення більшої кількості громадян до прийняття рішень на місцевому рівні	2026–2028
Реалізація соціальних проектів	Організація благодійних програм підтримки населення, волонтерських ініціатив	Покращення соціальної підтримки вразливих груп населення	2026–2028
Розвиток партнерства	Налагодження співпраці з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та бізнесом	Розширення мережі партнерів та підвищення ефективності реалізації	2026–2028

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікувані результати	Термін реалізації
		проєктів	
Підвищення рівня поінформованості громадян	Проведення інформаційних кампаній, створення онлайн-платформ для комунікації з громадою	Підвищення громадської активності та прозорості діяльності фонду	2026–2028
Залучення фінансових ресурсів	Участь у грантових програмах, залучення донорської допомоги, розвиток фандрейзингу	Збільшення фінансової стабільності фонду	2026–2028

Таблиця 3.6 - Приклад довгострокового стратегічного плану розвитку фонду (2026–2031 рр.)

Стратегічна ціль	Основні завдання	Механізми реалізації	Очікуваний результат
Розвиток громадянського суспільства	Підтримка громадських ініціатив та розвиток механізмів громадської участі	Проведення тренінгів, семінарів, громадських форумів	Зростання рівня громадської активності населення
Розширення діяльності фонду	Реалізація нових соціальних програм та проєктів	Співпраця з міжнародними донорами та організаціями	Розширення географії діяльності фонду
Інституційний розвиток фонду	Удосконалення організаційної структури та управління	Впровадження стратегічного менеджменту та системи моніторингу проєктів	Підвищення ефективності управління фондом
Розвиток цифрових інструментів участі	Впровадження електронних платформ для взаємодії з громадою	Використання сучасних цифрових технологій	Покращення комунікації між громадою та фондом
Підвищення фінансової стійкості	Диверсифікація джерел фінансування	Розвиток фандрейзингових програм	Забезпечення стабільного фінансування діяльності фонду

Таким чином, впровадження системи середньострокового та довгострокового стратегічного планування дозволяє благодійній організації більш ефективно реалізовувати свою місію та досягати стратегічних цілей. Планування сприяє визначенню пріоритетних напрямів діяльності, забезпечує раціональне використання ресурсів та підвищує результативність соціальних

програм.

Крім того, наявність стратегічних планів розвитку підвищує довіру до діяльності фонду з боку громадськості, партнерів та донорських організацій, що є важливим фактором сталого розвитку благодійної діяльності та ефективного залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні.

У сучасних умовах розвитку громадянського суспільства та підвищення ролі благодійних організацій у вирішенні соціально важливих проблем особливого значення набуває ефективне стратегічне управління їх діяльністю. Одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту є дорожня карта реалізації стратегії, яка дозволяє систематизувати стратегічні цілі організації, визначити послідовність їх реалізації та забезпечити ефективну координацію діяльності всіх учасників управлінського процесу.

Дорожня карта є інструментом стратегічного планування, що відображає поетапний план реалізації стратегічних завдань організації з урахуванням часових рамок, необхідних ресурсів та відповідальних виконавців. У науковій літературі дорожня карта розглядається як механізм узгодження стратегічних цілей із конкретними управлінськими діями, що дозволяє забезпечити ефективне впровадження стратегічних рішень у діяльність організації.

Необхідність створення дорожньої карти для Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» зумовлена кількома важливими чинниками. Насамперед, діяльність благодійних організацій характеризується багатогранністю напрямів роботи, що включає реалізацію соціальних програм, організацію благодійних заходів, співпрацю з органами влади, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. За таких умов виникає потреба у чіткій системі планування та координації діяльності, яка дозволить ефективно реалізовувати стратегічні цілі організації.

Важливим аргументом на користь розробки дорожньої карти є також необхідність підвищення ефективності управління проєктною діяльністю

фонду. Благодійні організації, як правило, реалізують значну кількість соціальних проєктів, які потребують чіткого планування, розподілу ресурсів та контролю за результатами їх виконання. Дорожня карта дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності, встановити послідовність реалізації проєктів та забезпечити ефективний контроль за виконанням поставлених завдань.

Крім того, створення дорожньої карти сприяє підвищенню прозорості діяльності організації, що є важливим фактором формування довіри з боку громадськості, донорських організацій та партнерів. Чітке визначення стратегічних цілей, етапів їх реалізації та очікуваних результатів дозволяє забезпечити відкритість діяльності фонду та підвищити рівень підзвітності перед громадою.

Ще одним важливим аспектом є необхідність ефективного використання ресурсів. Дорожня карта дозволяє планувати фінансові, організаційні та людські ресурси організації, що сприяє їх раціональному використанню та підвищує ефективність реалізації соціальних програм.

У контексті розвитку громадської участі дорожня карта також виступає важливим інструментом координації взаємодії між благодійною організацією, органами місцевого самоврядування та громадськістю. Вона дозволяє визначити основні напрями співпраці між цими суб'єктами, встановити механізми комунікації та забезпечити ефективну реалізацію спільних соціальних ініціатив.

Таким чином, розробка дорожньої карти реалізації стратегії розвитку Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» є необхідною умовою підвищення ефективності її діяльності. Вона дозволяє забезпечити системність стратегічного планування, покращити координацію між структурними підрозділами, підвищити прозорість діяльності організації та створити сприятливі умови для реалізації соціальних проєктів.

Отже, впровадження дорожньої карти стратегічного розвитку фонду сприятиме підвищенню результативності благодійної діяльності, розширенню участі громадськості у реалізації соціальних ініціатив та зміцненню

партнерських відносин між громадським сектором і органами місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, позитивно вплине на розвиток громадянського суспільства та підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні.

Розробимо дорожню карту реалізації стратегії розвитку Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» на 2026–2030 роки (таблиця 3.7).

Дорожня карта стратегічного розвитку фонду визначає основні етапи реалізації стратегічних цілей організації протягом п'ятирічного періоду. Її впровадження сприятиме системному розвитку благодійної діяльності, підвищенню ефективності соціальних програм та розширенню участі громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні.

Таблиця 3.7 - Дорожня карта реалізації стратегії фонду (2026–2030 рр.)

Етап	Основні заходи	Відповідальні	Очікувані результати	Термін
1. Організаційний розвиток фонду	Розробка стратегічного плану розвитку; оптимізація організаційної структури; впровадження електронного документообігу	Керівництво фонду	Підвищення ефективності управління діяльністю організації	2026
2. Розвиток громадської участі	Проведення громадських консультацій, круглих столів, форумів; створення онлайн-платформи для комунікації з громадою	Проектний відділ, відділ комунікацій	Зростання рівня громадської активності та участі громадян у прийнятті рішень	2026–2027
3. Розвиток волонтерського руху	Формування волонтерського центру; проведення навчальних тренінгів; організація соціальних та благодійних акцій	Волонтерський центр	Збільшення кількості волонтерів та реалізованих соціальних ініціатив	2027–2028
4. Розширення партнерства	Налагодження співпраці з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та бізнесом	Керівництво фонду, відділ комунікацій	Реалізація спільних соціальних проєктів	2027–2029
5. залучення грантових ресурсів	Підготовка грантових заявок; участь у міжнародних програмах; розвиток	Проектний та фінансовий відділи	Збільшення обсягів фінансування соціальних	2026–2030

Етап	Основні заходи	Відповідальні	Очікувані результати	Термін
	фандрейзингової діяльності		програм	
6. Реалізація соціальних програм	Впровадження соціальних, освітніх та гуманітарних проєктів у громадах	Проектний відділ	Покращення соціальної підтримки населення	2027–2030
7. Оцінка ефективності діяльності	Проведення моніторингу та оцінки результатів реалізації програм; підготовка аналітичних звітів	Керівництво фонду	Підвищення прозорості та ефективності діяльності організації	Щорічно

Таблиця 3.8 - Очікувані стратегічні результати до 2030 року

Показник	Очікуваний результат
Кількість реалізованих соціальних проєктів	понад 25
Кількість залучених волонтерів	понад 150 осіб
Кількість партнерських організацій	понад 20
Обсяг залучених грантових ресурсів	збільшення фінансування на 40–50 %
Рівень громадської участі у проєктах фонду	суттєве зростання активності громади

Таким чином, реалізація дорожньої карти стратегічного розвитку Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» дозволить забезпечити системний розвиток діяльності організації, підвищити ефективність соціальних програм та розширити участь громадськості у вирішенні актуальних проблем територіальних громад. Впровадження стратегічних заходів сприятиме зміцненню партнерських відносин між громадськістю, благодійними організаціями та органами місцевого самоврядування, а також підвищенню прозорості та результативності діяльності фонду.

Наступною важливою пропозицією є розширення співпраці з державними органами, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Така взаємодія сприятиме більш ефективному вирішенню соціальних проблем та реалізації спільних соціальних проєктів.

Наведемо приклад реалізації спільного соціального проєкту.

Назва проєкту: «Активна громада: розвиток громадської участі та соціальної підтримки населення»

Учасники проєкту:

- Благодійна організація «Міжнародний благодійний фонд «СОТА»;
- орган місцевого самоврядування (міська або селищна рада);
- громадська організація, що працює у сфері розвитку громад;
- заклади освіти та культури громади;
- місцеві підприємці та волонтери.

Мета проєкту: Підвищення рівня громадської активності населення та залучення мешканців громади до процесу прийняття рішень щодо розвитку території.

Основні заходи проєкту:

- а. проведення громадських обговорень щодо актуальних проблем розвитку громади;
- б. організація тренінгів для мешканців громади з питань громадської участі та місцевого самоврядування;
- в. створення громадської платформи для подання ініціатив та пропозицій;
- г. проведення волонтерських заходів та благодійних акцій;
- д. реалізація спільних соціальних ініціатив (наприклад, благоустрій громадських просторів або підтримка е. соціально вразливих груп населення).

Таблиця 3.9 - Розподіл функцій між партнерами

Учасник	Основні функції
Благодійний фонд «СОТА»	Координація проєкту, організація заходів, залучення донорської підтримки
Орган місцевого самоврядування	Інформаційна підтримка, сприяння організації громадських обговорень, надання ресурсів громади
Громадська організація	Проведення тренінгів та консультацій для населення
Місцеві підприємці	Фінансова та матеріальна підтримка проєкту
Волонтери та мешканці громади	Участь у реалізації заходів та соціальних ініціатив

Очікувані результати проєкту:

- 1) підвищення рівня громадської активності населення;

- 2) посилення взаємодії між громадою та органами місцевого самоврядування;
- 3) реалізація соціально значущих ініціатив;
- 4) формування позитивного досвіду партнерської взаємодії між громадським сектором та органами влади.

Таким чином, розширення співпраці між благодійними організаціями, органами місцевого самоврядування та громадськими об'єднаннями створює сприятливі умови для реалізації спільних соціальних проєктів та розвитку громадянського суспільства. Така взаємодія дозволяє більш ефективно вирішувати соціальні проблеми, підвищувати рівень довіри до органів влади та сприяти активному залученню громадян до процесу прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Доцільним також є удосконалення інформаційної діяльності фонду. Зокрема, рекомендується активніше використовувати офіційний вебсайт, соціальні мережі та інші інформаційні ресурси для висвітлення діяльності організації, інформування громадськості про реалізовані проєкти та залучення нових благодійників.

Важливим напрямом розвитку є залучення грантових ресурсів та участь у міжнародних програмах. Це дозволить забезпечити стабільніше фінансування діяльності фонду та реалізувати масштабні соціальні проєкти. У сучасних умовах саме грантове фінансування є одним із ключових джерел ресурсного забезпечення благодійних і громадських організацій, оскільки дозволяє реалізовувати масштабні соціальні, освітні та гуманітарні проєкти. Участь у міжнародних програмах також сприяє обміну досвідом, підвищенню професійного рівня організації та розвитку партнерських зв'язків з міжнародними інституціями.

Залучення грантових ресурсів може здійснюватися через участь у програмах міжнародних донорських організацій, фондів технічної допомоги, програм розвитку громадянського суспільства та підтримки місцевого розвитку. Це дозволяє благодійним організаціям не лише отримувати

фінансову підтримку, але й впроваджувати сучасні підходи до управління проєктами та реалізації соціальних ініціатив.

Наведемо приклад реалізації грантового проєкту.

Назва проєкту: «Громадська участь для розвитку громади»

Донорська організація: міжнародна програма підтримки розвитку громадянського суспільства (грантова програма міжнародного фонду та програма розвитку громад).

Мета проєкту: Підвищення рівня громадської участі мешканців громади у процесі прийняття рішень органами місцевого самоврядування.

Тривалість проєкту: 12–18 місяців.

Основні заходи проєкту:

- 1) проведення навчальних тренінгів для представників громади щодо механізмів громадської участі;
- 2) організація громадських обговорень та консультацій з місцевими жителями;
- 3) створення інформаційної платформи для комунікації між громадою та органами місцевого самоврядування;
- 4) реалізація пілотних громадських ініціатив у сфері розвитку місцевої інфраструктури.

Розрахуємо у таблиці 3.10 структуру фінансування проєкту.

Таблиця 3.10 – Структура фінансування грантового проєкту

Стаття витрат	Орієнтовна сума
Організація навчальних тренінгів	8 000 євро
Проведення громадських заходів	6 000 євро
Інформаційна кампанія	4 000 євро
Адміністрування проєкту	5 000 євро
Реалізація громадських ініціатив	12 000 євро
Загальний бюджет проєкту	35 000 євро

Очікувані результати реалізації проєкту:

- 1) підвищення рівня громадської активності населення;

- 2) залучення мешканців громади до процесу прийняття рішень;
- 3) розвиток партнерської взаємодії між громадою, благодійними організаціями та органами місцевого самоврядування;
- 4) реалізація соціально важливих ініціатив у громаді;
- 5) зміцнення інституційної спроможності благодійної організації.

Таким чином, залучення грантових ресурсів та участь у міжнародних програмах є важливим інструментом розвитку благодійних організацій та підвищення ефективності їх діяльності. Використання грантових можливостей дозволяє забезпечити стабільніше фінансування діяльності фонду, розширити спектр соціальних програм та сприяти розвитку громадянського суспільства на місцевому рівні. Реалізація грантових проєктів також сприяє зміцненню співпраці між громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами, що позитивно впливає на розвиток територіальних громад.

Крім того, доцільно приділяти більше уваги розвитку волонтерського руху. Для цього фонд може організовувати інформаційні кампанії, навчальні тренінги для волонтерів та створювати умови для їх активної участі у благодійній діяльності.

Розвиток волонтерського руху є важливим напрямом удосконалення діяльності благодійних організацій, оскільки саме волонтери виступають важливим ресурсом реалізації соціальних ініціатив та благодійних програм. Активне залучення громадян до волонтерської діяльності сприяє підвищенню рівня громадської активності, розвитку солідарності в суспільстві та формуванню відповідального громадянського суспільства. У зв'язку з цим Благодійній організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» доцільно приділяти більше уваги формуванню та розвитку волонтерського руху через проведення інформаційних кампаній, організацію навчальних заходів та створення сприятливих умов для участі громадян у благодійній діяльності.

Наведемо приклад реалізації програми розвитку волонтерства.

Назва програми: «Активний волонтер громади»

Мета програми: Розвиток волонтерського руху та залучення мешканців громади до благодійної діяльності та реалізації соціальних проєктів.

Основні напрями реалізації програми:

1. Інформаційна кампанія
 - проведення інформаційних заходів у соціальних мережах та місцевих медіа;
 - поширення інформаційних матеріалів про можливості участі у волонтерській діяльності;
 - організація зустрічей із молоддю у навчальних закладах громади.
2. Навчання та підготовка волонтерів
 - проведення тренінгів з основ волонтерської діяльності;
 - навчання з організації благодійних заходів та комунікації з громадою;
 - підготовка волонтерів до роботи з соціально вразливими групами населення.
3. Залучення волонтерів до реалізації соціальних проєктів
 - організація благодійних акцій допомоги малозабезпеченим сім'ям;
 - проведення екологічних ініціатив (озеленення територій, прибирання громадських просторів);
 - участь у соціальних заходах для дітей, людей похилого віку та внутрішньо переміщених осіб.

Наведемо приклад реалізації волонтерського заходу.

Назва заходу: «День добрих справ»

Організатори: БО «МБФ «СОТА», волонтерський центр фонду, органи місцевого самоврядування.

Основні заходи:

- а. збір благодійної допомоги для соціально вразливих груп населення;
- б. організація культурно-просвітницьких заходів для дітей;
- в. проведення робіт з благоустрою громадських територій.

Таблиця 3.11 - Очікувані результати програми

Показник	Очікуваний результат
Кількість залучених волонтерів	50–100 осіб протягом року
Кількість проведених заходів	10–15 благодійних та соціальних заходів
Кількість отримувачів допомоги	понад 300 осіб
Рівень громадської активності	зростання участі мешканців громади у соціальних ініціативах

Отже, розвиток волонтерського руху сприяє активному залученню громадян до благодійної діяльності, формуванню культури взаємодопомоги та посиленню соціальної відповідальності у суспільстві. Реалізація програм розвитку волонтерства Благодійною організацією «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» сприятиме підвищенню ефективності соціальних ініціатив, розширенню можливостей участі громадян у благодійній діяльності та зміцненню партнерських відносин між громадою, громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування.

Також важливою є оптимізація внутрішніх управлінських процесів, що передбачає удосконалення системи документообігу, покращення координації між структурними підрозділами та впровадження сучасних методів управління.

3.3 Обґрунтування підтвердження гіпотези дослідження

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було висунуто гіпотезу, відповідно до якої активне впровадження сучасних форм громадської участі та ефективна діяльність громадських і благодійних організацій сприяють підвищенню прозорості публічного управління, покращенню якості управлінських рішень та зміцненню демократичних процесів на місцевому рівні. Результати проведеного теоретичного та практичного дослідження дозволяють стверджувати, що зазначена гіпотеза знайшла своє підтвердження.

Насамперед у теоретичній частині дослідження було встановлено, що громадська участь є важливою складовою сучасної системи публічного

управління. Вона забезпечує залучення громадян та інститутів громадянського суспільства до процесу підготовки, обговорення та прийняття управлінських рішень. Науковий аналіз підходів українських дослідників показав, що активна участь громадськості сприяє підвищенню відкритості діяльності органів влади, формуванню ефективної комунікації між владою та громадою, а також забезпечує врахування інтересів населення у процесі управління територіальним розвитком.

Важливим підтвердженням висунутої гіпотези стали результати аналізу нормативно-правового забезпечення громадської участі в Україні, яке передбачає низку механізмів залучення громадян до прийняття рішень. Зокрема, законодавством передбачено використання таких інструментів участі, як громадські слухання, місцеві ініціативи, консультації з громадськістю, електронні петиції, діяльність громадських рад та інші форми громадської активності. Наявність цих інструментів створює правові умови для активної взаємодії громадян та органів місцевого самоврядування.

Практичне підтвердження гіпотези було отримано під час аналізу діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА», яка виступає важливим суб'єктом розвитку громадської участі на місцевому рівні. Дослідження показало, що фонд активно залучає громадян до реалізації соціальних ініціатив, організовує громадські обговорення, інформаційні заходи, благодійні та волонтерські проєкти, а також співпрацює з органами місцевого самоврядування у вирішенні актуальних соціальних проблем.

Проведене опитування та аналіз внутрішніх матеріалів Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» дали можливість більш детально ознайомитися з основними напрямками та функціями діяльності фонду. Це стало можливим завдяки використанню комплексу дослідницьких методів, зокрема анкетування, інтерв'ювання представників організації, аналізу внутрішньої документації, а також вивчення інформаційних матеріалів фонду.

Насамперед опитування працівників фонду, волонтерів та

партнерських організацій дозволило отримати інформацію про практичні аспекти діяльності організації. У процесі опитування було з'ясовано, які основні напрями роботи реалізує фонд, які соціальні програми впроваджуються, а також які форми взаємодії використовуються для співпраці з громадськістю та органами місцевого самоврядування. Зокрема, респонденти надали інформацію щодо організації благодійних заходів, проведення соціальних акцій, участі волонтерів у реалізації благодійних програм та особливостей координації гуманітарної допомоги.

Важливим джерелом інформації став також аналіз внутрішніх документів організації. Було опрацьовано статут фонду, програмні документи, звіти про реалізацію благодійних програм, інформаційні матеріали щодо проведених соціальних заходів та партнерських проєктів. Аналіз цих матеріалів дозволив визначити основні функції фонду, структуру управління організацією, напрями використання фінансових ресурсів та механізми взаємодії з партнерами.

Крім того, дослідження інформаційних матеріалів та публічних звітів фонду дало можливість ознайомитися з результатами реалізації благодійних програм, обсягами наданої гуманітарної допомоги та основними категоріями отримувачів підтримки. Це дозволило оцінити масштаби діяльності організації та визначити її роль у вирішенні соціальних проблем громади.

Таким чином, поєднання результатів опитування та аналізу матеріалів організації дозволило отримати комплексне уявлення про діяльність Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА», зокрема про організацію благодійних заходів, реалізацію соціальних програм, координацію гуманітарної допомоги та розвиток партнерської взаємодії з органами влади, громадськими організаціями та іншими учасниками громадського сектору. Це, у свою чергу, створило необхідну інформаційну основу для подальшого аналізу ефективності форм громадської участі у діяльності фонду.

У ході дослідження було встановлено, що застосування сучасних

інструментів громадської участі, зокрема громадських обговорень, консультацій з громадськістю, партнерських проєктів та інформаційних кампаній, сприяє підвищенню рівня поінформованості населення, активізації громадської діяльності та формуванню конструктивного діалогу між громадою і владою. У свою чергу, це позитивно впливає на процес прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє враховувати реальні потреби та інтереси громадян.

Крім того, результати дослідження свідчать, що діяльність громадських і благодійних організацій відіграє важливу роль у підвищенні прозорості діяльності органів влади. Завдяки громадському контролю, інформаційній діяльності та участі у реалізації соціальних програм такі організації сприяють підзвітності органів влади перед громадою та формуванню більш ефективної системи публічного управління.

Важливим результатом дослідження стало також встановлення того, що взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськими та благодійними організаціями сприяє формуванню партнерських відносин у процесі вирішення соціально значущих проблем. Така співпраця дозволяє об'єднувати ресурси влади, громадянського суспільства та місцевих громад для реалізації спільних соціальних ініціатив і програм розвитку територій.

Розроблена у роботі модель взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування також підтверджує висунуту гіпотезу, оскільки передбачає створення ефективної системи комунікації та партнерства між усіма учасниками процесу публічного управління. Реалізація такої моделі сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, розвитку громадської активності та зміцненню демократичних процесів у територіальних громадах.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що активне використання сучасних форм громадської участі, а також ефективна діяльність громадських і благодійних організацій дійсно сприяють підвищенню прозорості публічного управління, покращенню

якості управлінських рішень та розвитку демократичних процесів на місцевому рівні. Отже, висунута у роботі гіпотеза є науково обґрунтованою та підтвердженою результатами проведеного дослідження.

Висновки до розділу 3

У розділі було запропоновано модель взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування, яка ґрунтується на принципах партнерства, відкритості та взаємної відповідальності. У межах цієї моделі громада виступає джерелом ініціатив та пропозицій, благодійний фонд виконує роль координатора та посередника між громадою і владою, а органи місцевого самоврядування забезпечують реалізацію управлінських рішень та підтримку соціальних програм.

Проведений аналіз діяльності благодійної організації дозволив визначити основні проблеми, з якими можуть стикатися подібні організації у процесі своєї діяльності. До таких проблем належать обмеженість фінансових ресурсів, необхідність розширення інформаційної діяльності, залучення нових партнерів та волонтерів, а також удосконалення системи управління організацією.

Разом із тим було визначено перспективні напрями розвитку діяльності благодійної організації, зокрема розширення співпраці з міжнародними партнерами, активізацію інформаційної діяльності, розвиток волонтерського руху та впровадження сучасних методів управління.

На основі проведеного аналізу доцільно у третьому розділі сформулювати ряд пропозицій щодо удосконалення діяльності благодійної організації. Зокрема, запропонувати удосконалити систему стратегічного планування діяльності фонду, розширити співпрацю з державними органами та громадськими організаціями, активніше використовувати сучасні інформаційні технології для популяризації діяльності фонду, а також приділяти більше уваги розвитку волонтерських програм.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, нормативно-правових та практичних аспектів розвитку форм громадської участі у процесі прийняття рішень на місцевому рівні. Особливу увагу приділено аналізу діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» як прикладу ефективного залучення громадськості до вирішення соціально важливих питань громади.

У ході дослідження встановлено, що громадська участь є одним із ключових елементів демократичного врядування та важливою умовою ефективного функціонування системи публічного управління. Її сутність полягає у залученні громадян, громадських організацій та інших інститутів громадянського суспільства до процесу формування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Громадська участь сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, зміцненню довіри між владою і громадою, а також забезпечує врахування суспільних інтересів під час розроблення та реалізації публічної політики.

У теоретичній частині роботи визначено сутність управлінських рішень у системі публічного управління та встановлено, що вони виступають основним інструментом реалізації функцій управління. Управлінські рішення у сфері публічного управління характеризуються соціальною спрямованістю, необхідністю врахування інтересів різних груп населення та високим рівнем відповідальності. Важливою умовою їх ефективності є активна участь громадськості у процесі їх підготовки та реалізації.

Аналіз нормативно-правового забезпечення громадської участі в Україні показав, що правові основи участі громадян у процесах публічного управління закріплені у Конституції України, Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», Законі України «Про громадські об'єднання», Законі України «Про звернення громадян», а також у низці інших нормативно-правових актів. Зазначені документи визначають основні механізми участі

громадян у прийнятті рішень, зокрема громадські слухання, місцеві ініціативи, консультації з громадськістю, електронні петиції, діяльність громадських рад тощо. Разом з тим встановлено, що практична реалізація цих механізмів потребує подальшого вдосконалення та активізації участі громадян у суспільному житті.

У процесі дослідження проаналізовано форми та механізми громадської участі у діяльності органів місцевого самоврядування. Визначено, що ефективна система громадської участі повинна поєднувати різні інструменти взаємодії влади та громадськості, зокрема інформаційні, консультативні, партнерські та контрольні механізми. Саме комплексне використання цих інструментів дозволяє забезпечити більш якісне прийняття управлінських рішень та підвищити рівень довіри громадян до органів влади.

Базою проведення магістерського дослідження була Благодійна організація «Міжнародний благодійний фонд «СОТА», діяльність якої спрямована на реалізацію благодійних, соціальних та гуманітарних програм, а також на підтримку соціально вразливих категорій населення. У процесі дослідження були розглянуті основні напрями діяльності організації, її організаційна структура, нормативно-правове забезпечення діяльності та особливості управлінських процесів.

У ході виконання завдань магістерської ролботи було встановлено, що благодійна організація відіграє важливу роль у розвитку громадянського суспільства, оскільки сприяє вирішенню соціально значущих проблем, підтримує населення, яке потребує допомоги, а також реалізує соціальні та гуманітарні ініціативи. Особливе значення діяльність таких організацій має у сфері взаємодії громадськості з органами державної влади та місцевого самоврядування, оскільки вони виступають важливим елементом соціального партнерства.

Під час проведення дослідження було детально проаналізовано організаційну структуру благодійного фонду, систему управління та розподіл функціональних обов'язків між працівниками організації. Було встановлено,

що ефективність діяльності фонду значною мірою залежить від належної координації роботи структурних підрозділів, раціонального використання ресурсів та ефективної комунікації між працівниками, волонтерами та партнерами організації.

Проведене опитування та аналіз матеріалів організації дали можливість ознайомитися з основними функціями благодійного фонду, зокрема з організацією благодійних заходів, реалізацією соціальних програм, координацією гуманітарної допомоги та взаємодією з різними партнерами.

Було встановлено, що діяльність організації охоплює широкий спектр напрямів, спрямованих на підтримку соціально незахищених верств населення, розвиток освітніх ініціатив та організацію гуманітарної допомоги.

Встановлено, що фонд реалізує низку соціальних, гуманітарних та громадських ініціатив, спрямованих на підтримку населення, розвиток громадської активності та залучення громадян до вирішення актуальних проблем громади. Серед основних напрямів діяльності фонду визначено реалізацію соціальних програм, організацію громадських заходів, підтримку волонтерських ініціатив, а також співпрацю з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями.

Проведений аналіз інструментів залучення громадськості до процесу прийняття рішень у діяльності фонду показав, що найбільш ефективними є такі форми взаємодії, як громадські обговорення, консультації з громадськістю, проведення соціальних проєктів, інформаційні кампанії та партнерські ініціативи з органами місцевого самоврядування. Зазначені інструменти сприяють активізації громадської участі та формуванню партнерських відносин між громадою, громадськими організаціями та органами влади.

Оцінка ефективності реалізації форм громадської участі у діяльності фонду дозволила визначити позитивні результати його діяльності, зокрема підвищення рівня громадської активності населення, розширення можливостей громадян впливати на процес прийняття рішень та зміцнення

співпраці між громадськістю та органами місцевого самоврядування. Водночас встановлено наявність певних проблем, серед яких недостатній рівень поінформованості громадян про механізми участі, обмежені ресурси громадських організацій та недостатній рівень інституційної підтримки з боку органів влади.

З метою підвищення ефективності розвитку громадської участі у роботі запропоновано модель взаємодії громади, благодійного фонду та органів місцевого самоврядування. Запропонована модель базується на принципах партнерства, відкритості, взаємної відповідальності та активної комунікації між усіма учасниками управлінського процесу. Її реалізація сприятиме більш ефективному залученню громадян до процесу прийняття управлінських рішень та розвитку місцевих громад.

Крім того, у роботі сформульовано рекомендації щодо вдосконалення механізмів громадської участі на місцевому рівні. Серед основних пропозицій визначено розвиток електронних інструментів участі, підвищення рівня інформування громадян про можливості участі у прийнятті рішень, підтримку діяльності громадських організацій та благодійних фондів, а також розширення практики партнерської взаємодії між органами влади та інститутами громадянського суспільства.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що розвиток форм громадської участі є важливою умовою підвищення ефективності публічного управління та демократичного розвитку суспільства. Активне залучення громадян до процесу прийняття рішень сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад. Діяльність Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» демонструє значний потенціал громадських ініціатив у розвитку механізмів громадської участі та може слугувати прикладом ефективної взаємодії громадянського суспільства та органів місцевого самоврядування.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що

діяльність Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА» має важливе значення для розвитку форм громадської участі на місцевому рівні. Фонд сприяє активізації громадянської участі, розвитку соціальних ініціатив та формуванню ефективних механізмів взаємодії між громадою та органами влади.

Отже, аналіз розвитку форм громадської участі у діяльності фонду «СОТА» дозволяє зробити висновок про значний потенціал громадських організацій у процесі розвитку демократичного врядування та підвищення ефективності публічного управління на місцевому рівні. Отримані результати дослідження можуть бути використані для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. Київ: Факт, 2003. 384 с.
2. Авер'янов В. Б. Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право. К.: Юстиніан, 2007. 288 с.
3. Амосов О. Ю. Розвиток громадянського суспільства в Україні: монографія. Харків: Магістр, 2014. 256 с.
4. Аналітична доповідь «Розвиток громадянського суспільства в Україні». Київ: НІСД, 2020. 180 с.
5. Бакуменко В. Д. Формування державно – управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Моногр. К.: Вид-во УАДУ. 2000. 328 с.
6. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика: підручник. Київ: НАДУ, 2010. 384 с.
7. Бакуменко В. Д., Князєв В. М. Державне управління: підручник. Київ: НАДУ, 2011. 400 с.
8. Бойко-Бойчук О. В. Участь громадськості у формуванні державної політики: монографія. Київ: НАДУ, 2011. 312 с.
9. Бондаренко В. М. Механізми участі громадян у публічному управлінні: підручник. Київ: Ліра-К, 2016. 210 с.
10. Бориславська О. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. К.: ТОВ «Софія», 2014. 128 с.
11. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf
12. Бугас Н. В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. Державне

управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2437>

13. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1. С. 94–98. URL: 10.31891/2307-5740-2022- 302-1-16.

14. Василенко В.А. Теорія і практика: розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.

15. Ворона П.В. Місцеве самоврядування України в контексті розвитку представницької влади: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 341 с.

16. Вороніна Ю. Є. Комунікативна політика в системі публічного управління. Збірник наукових праць Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка». Науковий погляд: економіка та управління. Дніпро, 2018. Вип. 3 (61). С. 29-34.

17. Вороніна Ю. Є. Напрями формування регіонального управління в системі стратегічного планування. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: Люкс, 2018. Вип. (3). С. 103-108.

18. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навч. посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 196 с.

19. Вороніна Ю. Є. Система державного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л. В. Синяєвої. Мелітополь: Люкс, 2018. Вип. (2). С. 487-489.

20. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К: Кондор, 2009. 187с.

21. Геополітичні і гео економічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. К.: Центр Разумкова, 2022. 103 с.

22. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
23. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: пер. з англ. К.: АртЕк, 2001. 392 с.
24. Глен Райт. Державне управління: навч. посіб. К.: 1994. 113 с.
25. Державне управління: теорія та практика. Засновник – Національна академія державного управління при Президентові України URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/>.
26. Громадська участь у місцевому самоврядуванні: практичний посібник. Київ: Асоціація міст України, 2019. 120 с.
27. Державне управління: підручник / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Юрінком Інтер, 2013. 544 с.
28. Державний комітет статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
29. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 214 с.
30. Добринін Н. М. Теорія та практика державного управління: підручник. Харків: Наука, 2006. 620 с. С. 29-30.
31. Досвід децентралізації у країнах Європи / заг. ред. В.Б. Гройсмана. К.: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. 766 с.
32. Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/>.
33. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985.
34. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. Персонал. 2007. №2. С. 67-71.
35. Жук М. В. Регіональна економіка: підручник. К.: Академія, 2008. 416 с.
36. Іщенко М. І., Адамовська В. С., Краснова Г. М. Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого

самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 6.
URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447>

37. Інструменти участі громадян у прийнятті рішень: аналітичний звіт. Київ: ПРООН, 2017. 98 с.

38. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. 358 с.

39. Кіндрадська Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2005. 356 с.

40. Клияненко Б. Использование модели немецкого бюджетного федерализма в Украине. Экономика Украины. 2008. № 6. С. 48–57.

41. Климко Г.Н. Основи економічної теорії: політекономічний ефект. К.: Знання-Пресс, 2002. С. 70–71.

42. Ковбасюк Ю. В., Бакуменко В. Д. Публічне управління: теорія та практика: монографія. Київ: НАДУ, 2012. 520 с.

43. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 67–72. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>.

44. Ковтун О. І. Державне регулювання економіки: навч. посіб. Л.: Новий світ-2000, 2007. 430 с.

45. Козловський В. О., Бмokonний П. Г. Основи організації виробничого процесу: навч. посібник. К.: УМК ВО, 2008. 172 с.

46. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.84. із змінами та доповненнями станом на 01.01.2003 р. Законодавство України про адміністративну відповідальність. К.: Юрінком Інтер, 2003.

47. Козюра В.Д., Ящурицький Ю.В. Еволюція управлінської думки: навчальний посібник. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 288 с.

48. Колпаков В.М. Методы управления: учеб. пособие. К.: МАУП, 1997. С.34-38; 96-99.

49. Конституція України від 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. ст. 141. Законодавство України. URL: Zaron.rada.gov.ua

50. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

51. Котенко Я. Локальна ідентичність як умова розвитку об'єднаних територіальних громад. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 144 с.

52. Кравченко В. В. Місцеве самоврядування в Україні: навч. посіб. Київ: Атіка, 2012. 304 с.

53. Кредісов А., Панченко Г., Кредісов В. Менеджмент для керівників: навч. посіб. К.: Знання, 1999. С. 22-31; 220.

54. Круш П.В., Кожемяченко О.О. Муніципальне управління: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 168 с.

55. Кузнєцова Н. В. Методи прийняття управлінських рішень: навч. посіб. (Вища освіта: Бакалаврат) ISBN 978-5-16-010495-9. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=491686>.

56. Куйбіда В.С. Організаційно-правові аспекти місцевого самоврядування в Україні: навч. посіб. К.: Ун-т «Україна», 2015. 158 с.

57. Куйбіда В. С. Реформа місцевого самоврядування в Україні. Київ: НАДУ, 2010. 140 с.

58. Кулінська А.В. Перспективні напрями створення сучасних територіальних громад як концептуальні засади реформування місцевого самоврядування. Економіка: реалії часу. 2020. № 2 (48). С. 51-58. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No2/51.pdf>.

59. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 113–117. URL: [10.32702/2306-6814.2021.16.113](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.113).

60. Липовська Н. А. Публічне управління: сучасні підходи: монографія. Київ: НАДУ, 2015. 312 с.
61. Литвиненко В. І. Регіональна економіка: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 384 с.
62. Лойко Л.І. Інструменти, механізм та еволюція електронного урядування. Правова держава: щорічник наукових праць. 2014. № 21. С. 471-476.
63. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Вид. 2-е, доп. та перероб. К.: Атіка, 2003. 576 с.
64. Мартиненко В. Ф. Розроблення, ухвалення й реалізація рішень публічного управління в контексті викликів сучасності. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_1/6.pdf.
65. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 39–44. URL: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.7>.
66. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю. Державне управління: підручник. Київ: Знання, 2009. 582 с.
67. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: підручник. Л.: Коопосвіта, 2009. 246 с.
68. Міністерство розвитку громад та територій України : офіційний сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua>
69. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: моногр. / за заг. ред. Р.М. Плюща. К.: РІДНА МОВА, 2014. 744 с.
70. Міщенко Н.А. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2004. 488 с.
71. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління: монографія. Київ: Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

72. Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2004. 560 с.
73. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. К.: МАУП, 2000. 89 с.
74. Оболенський О. Ю. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 250 с.
75. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна, Г. В, Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2010: Люкс, Мелітополь. ISBN 978-966-8428- 49-4
76. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Теорія та практика: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 420 с.
77. Онищенко В.О., Старовірець А.С., Редкін О.В., Чевганова В.Я. Організація виробництва: навч. посіб. К.: Лібра, 2003. С. 326 с.
78. Ординський В. Л. Управління в органах виконавчої влади: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2008. 296 с.
79. Положення «Про порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» від 4.10. 1995 р. Основні нормативні акти про держслужбу. К.: Ксилон, 2001.
80. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. Пер з англ. А. Олійника, Р. Скільського. К.: Основи, 1997. 210 с.
81. Правове забезпечення державного управління і місцевого самоврядування: навч.-метод. посіб. / М.П. Іщенко, Б.М. Гук. Черкаси: Вид-во ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2017. 228 с.
82. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws>.
83. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 №5073-VI.
84. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 №4572-VI.

85. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 №2939-VI.
86. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 №393/96-ВР.
87. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 №1160-IV.
88. Публічне управління та адміністрування: підручник / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2014. 564 с.
89. Реформа децентралізації в Україні: аналітичний звіт. Київ: Мінрегіон України, 2021. 120 с.
90. Розпутенко І. В. Основи державного управління: навч. посіб. Київ: К.І.С., 2010. 240 с.
91. Савченко В. Ф. Регіональна економіка: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 339 с.
92. Сервер Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua.
93. Серьогін С. М. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2014. 280 с.
94. Сморгунів Л.В. Порівняльний аналіз політико-адміністративних реформ - від нового державного менеджменту до концепції «governance». Поліс. 2003. № 4. С. 87-90.
95. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta_priynattia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua
96. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія / М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: Друкарня «Мадрид», 2020. 335 с.
97. Ткачук А.Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство. К.: ІКЦ «Легальний статус», 2018. 180 с.

98. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення: підручник. Київ: Основи, 2002. 750 с.
99. Тисунова В.Н. Трансформация украинской экономики и её региональные аспекты: монография; науч. ред. д-р экон. наук, Л.А. Савельев. Луганск: РИО ЛГУВД, 2007. 560 с.
100. Тихоміров Ю. А. Управління на основі права: навч. посіб. Х.: Юристь, 2014. 520 с. С. 411.
101. Трунов І. Л. Захист прав громадян від бюрократичних зловживань. Юрист. 2001. № 1. С. 14-18.
102. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Київ, 2014.
103. Участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики: методичні рекомендації. Київ: НАДУ, 2018. 80 с.
104. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: посіб. Проект «Громадянин та держава: розвиток партнерства для ефективного державного управління в Україні». К.: Ленвіт, 2012. 64 с.
105. Федулова Л.І. Розв'язання актуальних проблем менеджменту в умовах України. Наукові праці МАУП, 2001. Вип.2. С. 7-9.
106. Федулова Л.І., Неделько І. Маркетинговий підхід у стратегічному управлінні. Персонал. №2. 2009. С. 16-17.
107. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 1995. 351 с.
108. Циглик І.І., Вінтонів С.І. Економічне обґрунтування діяльності підприємства на основі методів стратегічного управління. Економіка, фінанси, право. 2009. №8. С. 3-9.
109. Чернявський А. Д. Тенденції ринкової трансформації організаційних форм управління в будівельному комплексі України: монографія. К.: Оптима, 2003. 328 с.
110. Чернявский А. Д. Трансформация организационных форм управления в процессе развития рыночных отношений. Персонал. 2006. № 2. С. 22-36.

111. Шамхалов Ф. Основи теорії державного управління: навч. посіб. 2015. 558 с. С. 158.
112. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 384 с.
113. Щебликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом: навч. посібн. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. 272 с.
114. Arnstein S. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Planning Association. 1969. Vol. 35. P. 216–224.
115. Barber B. Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age. Berkeley: University of California Press, 2003.
116. Cohen J., Fung A. Radical Democracy. Swiss Political Science Review. 2004.
117. Dahl R. Democracy and Its Critics. New Haven: Yale University Press, 1989.
118. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere. Cambridge: MIT Press, 1989.
119. Портал децентралізації. URL: <https://decentralization.gov.ua>
120. Асоціація міст України: офіційний сайт. URL: <https://auc.org.ua>
121. Програма розвитку ООН (UNDP): офіційний сайт. URL: <https://www.undp.org>
122. Світовий банк: офіційний сайт. URL: <https://www.worldbank.org>
123. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD): офіційний сайт. URL: <https://www.oecd.org>
124. Європейська Комісія: офіційний сайт. URL: <https://ec.europa.eu>
125. Статут Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».
126. Офіційні матеріали діяльності Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».
127. Річні звіти Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».

128. Інформаційні матеріали та публічні звіти БО «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».

129. Офіційний сайт Благодійної організації «Міжнародний благодійний фонд «СОТА».