

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА  
Зав. кафедрою \_\_\_\_\_  
к. ю. н., доцент Г. Ю. Гулевська

**БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НЕУРЯДОВИМИ  
ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Виконав  
здобувач гр. ПУА-119

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Є. О. Касіч

Керівниця  
к. ю. н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

О.Г. Костроміна

Запоріжжя

2023

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра права та публічного управління

**Затверджую**

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.ю.н., доц. Гулевська Г. Ю.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Здобувачу гр. ПУА-119 спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»

**Касічу Євгену Олеговичу**

1. Тема: Теоретичні та практичні засади управління неурядовими організаціями

Затверджена наказом по інституту: \_\_\_\_\_

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи: \_\_\_\_\_ 2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

- 1) розкрити поняття та сутність управління неурядовими організаціями;
- 2) проаналізувати правові засади управління неурядовими організаціями;
- 3) визначити особливості взаємодії неурядових організацій із органами публічного управління;

4) проаналізувати практичне забезпечення управління неурядовими організаціями;

5) проаналізувати зарубіжний досвід управління діяльністю міжнародних неурядових організацій;

6) сформулювати висновки й рекомендації щодо можливості покращення системи управління неурядовими організаціями.

Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023р.

Керівник бакалаврської дипломної роботи \_\_\_\_\_ Костроміна О. Г.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Касіч Є. О.

## РЕФЕРАТ

Касіч Є. О. Теоретичні та практичні засади управління неурядовими організаціями.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері управління неурядовими організаціями.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління неурядовими організаціями.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління неурядовими організаціями.

Для досягнення цієї мети в процесі дослідження ставилися такі основні завдання:

- 1) розкрити поняття та сутність управління неурядовими організаціями;
- 2) проаналізувати правові засади управління неурядовими організаціями;
- 3) визначити особливості взаємодії неурядових організацій із органами публічного управління;
- 4) проаналізувати практичне забезпечення управління неурядовими організаціями;
- 5) проаналізувати зарубіжний досвід управління діяльністю міжнародних неурядових організацій;
- 6) сформулювати висновки й рекомендації щодо можливості покращення системи управління неурядовими організаціями.

Методологічною основою бакалаврської дипломної роботи є сукупність загальнотеоретичних і спеціально-наукових методів і прийомів наукового пізнання. Зокрема, логіко-семантичний метод використано для поглиблення понятійного апарату. Формально-логічний метод використано при формулюванні завдань і висновків дослідження. Застосування герменевтичного методу під час дослідження дало змогу належним чином інтерпретувати положення нормативно-правових актів і наукові тексти. При вирішенні інших завдань дослідження було застосовано соціологічні методи,

зокрема, спостереження, аналіз документів, узагальнення. Крім того, при дослідженні використовувалися методи категоріально-термінологічного аналізу, логічний аналіз, синтез, узагальнення, дедукція, індукція, аналогія тощо.

Науково-теоретичним підґрунтям дослідження є праці фахівців у галузі конституційного права, адміністративного права, державного управління.

Розглянуті підходи щодо визначення поняття неурядових організацій та сутність управління такими організаціями. Проаналізовані правові засади управління неурядовими організаціями. Визначені особливості взаємодії неурядових організацій із органами публічного управління. Проаналізоване практичне забезпечення управління неурядовими організаціями, а також зарубіжний досвід управління діяльністю міжнародних неурядових організацій. Сформульовані висновки й рекомендації щодо можливості покращення системи управління неурядовими організаціями.

Бакалаврська дипломна робота містить 54 сторінки, список використаних джерел із 45 найменувань.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	9
1.1. Поняття та сутність управління неурядовими організаціями	9
1.2. Правові засади управління неурядовими організаціями	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТЕОРЕТИКО- ПРАКТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	24
2.1. Особливості взаємодії неурядових організацій з органами публічного управління	24
2.2. Практичне забезпечення управління неурядовими організаціями	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	36
3.1. Зарубіжний досвід управління діяльністю міжнародних неурядових організацій	36
3.2. Напрями вдосконалення теоретичних і практичних засад управління неурядовими організаціями в Україні	40
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Одним із пріоритетних завдань розвитку державності в Україні є демократизація взаємовідносин органів публічної влади з приватними особами з метою реалізації прав, свобод і законних інтересів. Ключовими елементами національної системи в цьому напрямку є неурядові організації.

Сучасний стан теоретико-практичного забезпечення управління діяльністю неурядовими організаціями в Україні потребує вдосконалення, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

Окремі питання діяльності неурядових організацій, зокрема, й у зарубіжних країнах, висвітлені в працях таких науковців, як: М. Ю. Віхляєв, А. О. Галай, В. В. Галунько, І. Б. Коліушко, Т. О. Коломоєць, В. К. Колпаков, В. І. Курило, А. В. Матійчик, К. О. Меркулова, М. С. Цьвок тощо. Проте через недостатню розробленість теоретико-практичного забезпечення діяльності неурядових організацій практична значущість функціонування цих інституцій в Україні залишається сьогодні актуальною.

**Мета та завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління неурядовими організаціями.

Для досягнення цієї мети в процесі дослідження ставилися такі основні **завдання:**

- 1) розкрити поняття та сутність управління неурядовими організаціями;
- 2) проаналізувати правові засади управління неурядовими організаціями;
- 3) визначити особливості взаємодії неурядових організацій із органами публічного управління;
- 4) проаналізувати практичне забезпечення управління неурядовими організаціями;
- 5) проаналізувати зарубіжний досвід управління діяльністю міжнародних неурядових організацій;

б) сформулювати висновки й рекомендації щодо можливості покращення системи управління неурядовими організаціями.

**Об'єктом дослідження** є публічне управління неурядовими організаціями.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади управління неурядовими організаціями.

**Методи дослідження.** Відповідно до поставленої мети й завдань дослідження в бакалаврській роботі використано сукупність загальнотеоретичних та спеціально-наукових методів і прийомів наукового пізнання.

Так, логіко-семантичний метод використано для поглиблення понятійного апарату. Формально-логічний метод використано при формулюванні завдань і висновків дослідження. Застосування герменевтичного методу під час дослідження дало змогу належним чином інтерпретувати положення нормативно-правових актів і наукові тексти. При вирішенні інших завдань дослідження було застосовано соціологічні методи, зокрема, спостереження, аналіз документів, узагальнення. Крім того, при дослідженні використовувалися методи категоріально-термінологічного аналізу, логічний аналіз, синтез, узагальнення, дедукція, індукція, аналогія тощо.

Науково-теоретичним підґрунтям дослідження є праці фахівців у галузі конституційного, адміністративного права, державного управління.

**Структура роботи.** Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

#### **1.1. Поняття та сутність управління неурядовими організаціями**

На сьогодні неурядові організації (далі – НУО) відіграють важливу роль у різних сферах життя суспільства. Кількості НУО постійно зростає, що свідчить про їхнє значення й важливість, вплив і участь у різнопланових процесах на міжнародному, національному й локальному рівні, оскільки вони допомагають вирішувати ряд актуальних питань. Тому дуже важливим є активна підтримка й розвиток НУО, оскільки вони здатні зміцнювати державну систему, виступаючи стратегічними партнерами міністерств, орієнтованих на проведення реформ, заповнюють прогалини у наданні певних послуг і сприяють уряду в налагодженні зв'язків з громадськістю й бізнесом.

В епоху нового державного менеджменту НУО несуть більшу відповідальність за соціальний, політичний та економічний розвиток. Вони виступають за зміну політики й часто є інструментом участі громади в політичних і соціальних процесах. На сьогодні недостатньо висвітлено роль НУО в економічному розвитку держави й суб'єктів господарювання [1].

НУО відіграють важливу роль у реалізації суспільних змін. Сфера діяльності НУО може включати: соціальні, політичні, екологічні, економічні питання, питання прав і свобод людини тощо. Вони створюють і керують громадськими групами для покращення й підтримки інфраструктури, різноманітних стартапів та інноваційної роботи, є сполучною ланкою між урядом і широкою громадськістю у питаннях налагодження відповідної комунікації, забезпечують навчання й практичну допомогу для кращого вирішення проектних завдань і проблем громади, а також працюють як речники, захищаючи непередставлені групи. Їхня робота допомагає розвивати

громади, заохочувати участь громадян і привертати увагу до місцевих і глобальних проблем [2].

Сьогодні в різних джерелах можна зустріти такі варіанти визначення поняття «неурядова організація». Найбільш вживаним і детальним є визначення, сформоване Світовим банком: «Різноманітність неурядових організацій ускладнює будь-яке просте визначення. Вони включають багато груп та установ, які повністю або значною мірою незалежні від уряду та мають переважно гуманітарні чи кооперативні цілі, а не комерційні. Це приватні агенції в індустріальних країнах, які підтримують міжнародний розвиток; місцеві групи організовані на регіональному чи національному рівнях, а також групи членів у малих населених пунктах. НУО включають благодійні та релігійні асоціації, які мобілізують приватні кошти для розвитку, розподіляють продукти харчування та послуги в потрібні місця та сприяють громадській організації. Вони також включають незалежні кооперативи, громадські асоціації, товариства, гендерні групи тощо» [3].

Отже, з наведеного визначення неурядової організації, можна зробити висновок про те, що Світовий банк таким чином не лише характеризує зміст поняття НУО, а й визначає основні її ознаки: різноманітність організаційного представлення й напрямів діяльності таких організацій, незалежність від урядових структур, некомерційність, представництво на різних рівнях (від місцевого до міжнародного), здатність впливати на процеси, розвиток подій, представляти інтереси громадськості (груп людей).

НУО функціонують у всіх країнах світу. Структура, що вважається НУО в одній країні, може не кваліфікуватися, як НУО, в іншій, оскільки юридичні визначення, дозволена діяльність, моніторинг і нагляд відрізняються [4].

На сьогодні усі країни мають велику кількість НУО, в першу чергу, на місцевому рівні. Навіть при найбільш авторитарних режимах чи в найменш розвинених країнах існують кооперативні групи самопомоги, асоціації соціального забезпечення, релігійні групи, професійні й наукові асоціації,

спортивні й рекреаційні організації тощо. Наявність чи відсутність демократичної політичної культури є однією з основних змінних, що визначає кількість НУО, але розмір країни, її етнічне, релігійне й культурне розмаїття, складність її економіки та якість комунікацій також мають значення [5].

Важливим аспектом в діяльності НУО є функціональні можливості таких організацій, а саме: надання підтримки населенню чи певним групам, адвокація, співпраця з урядом, навчання, поінформованість суспільства, об'єднання людей і ресурсів для вирішення певних суспільних проблем. На даний час неурядові організації та їх діяльність є ознакою й одним з базових аспектів громадянського суспільства, що свідчить про демократичний устрій країни. НУО, виконуючи, як правило, роль незалежного інституційного посередника, поряд з бізнесом і урядовим сектором відіграють важливу роль в економічному розвитку держави.

Таким чином, збалансоване громадянське суспільство формується із взаємопов'язаних секторів: бізнесу (суб'єктів господарювання різних форм власності та організації), органів влади й неурядових організацій. Визначальне завдання НУО полягає у залученні широкого кола небайдужих учасників до тих чи інших економічних процесів з метою їх удосконалення [1].

Багато дослідників вважають НУО суспільно-політичним утворенням і зазначають, що неурядові організації є проміжною ланкою між державою та суспільством. Так, А. Токвіль зазначав, що діяльність таких організацій передусім спрямована на створення необхідних умов для індивідуального й колективного розвитку громадян, досягнення їх загального блага, створення, зокрема, лояльного політичного середовища [6].

Л. Климанська розглядає неурядові організації як інституції, які здатні забезпечити високий рівень автономності суспільним групам та їхнім інтересам від впливу місцевих чи загальнодержавних владних структур [7].

Критично до тлумачення поняття «неурядова організація» у своїй роботі підходять Д. Льюїс й Т. Уолес. Узагальнюючи підходи представників різних країн світу і сфер діяльності, дослідники наводять найпоширеніші, на їх погляд, трактування:

- НУО, як інструмент і канал залучення зовнішнього фінансування в країни з низьким рівнем розвитку й доходу;
- НУО, як засіб забезпечення їх власних потреб і виведення іноземних коштів з-під оподаткування. Зокрема, такі висновки формулюються через відсутність підзвітності НУО органам влади;
- НУО, як каталізатор організації населення під час участі у масових діях;
- НУО, як більш ефективний, ніж держава, провайдер послуг для населення [8].

На сьогодні в праві зарубіжних країн сформувалося кілька економічних теорій, що пояснюють виникнення й існування неурядових організацій:

1) теорія «суспільних благ» (автор Б. Вейсброуд). Прихильники цієї теорії стверджують, що некомерційний сектор з'являється у відповідь на нездатність комерційних структур задовольнити сукупний попит на суспільні блага і, перш за все, в галузях соціальної сфери. До суспільних благ вони відносять чисте повітря, національну оборону, суспільну безпеку, послуги освіти, охорони здоров'я, мистецтва тощо. Використовуючи дані блага, споживачі мають можливість уникнути грошових витрат на їх створення й використання. Дана проблема в економічній науці отримала назву «їдуть безкоштовно» й означає безкоштовне користування тими, хто потребує цих благ. Дані блага є соціальнокорисними цілями, для яких існує некомерційний сектор;

2) теорія «недосконалого ринку» (Г. Хансман, М. Крашінські). Науковці вважають, що НУО існують в ринковій економіці тому, що ринок не може реалізувати наявний попит на багато товарів і послуги через відсутність у споживачів інформації про їх кількісні й якісні характеристики. Це

стосується, в першу чергу, кінцевих результатів діяльності таких галузей, як: освіта, охорона здоров'я, культура тощо. У зв'язку з недостатньою інформацією про якісні характеристики деяких видів послуг, благ, споживачам буває вкрай складно зробити свій вибір в останній момент укладання угоди. З метою уникнення зниження попиту на виробництво різних суспільних благ, функції їх створення, за якими не може бути надана необхідна й повна інформація споживачам в момент укладання угоди, всі зазначені функції покладаються на некомерційний сектор;

3) теорія «субсидій». Представники даної теорії (Е. Фама, М. Дженсен) стверджують, що основним мотивом виникнення й розвитку некомерційного сектора є використання явних і прихованих субсидій; пільгове оподаткування, звільнення від низки податків федерального й місцевого рівнів, використання пожертв фізичних і юридичних осіб. На думку прихильників цієї теорії, субсидії, що надаються некомерційним організаціям, надають їм певні переваги в конкурентній боротьбі з комерційними фірмами. Пільги і субсидії, що надаються державою некомерційним організаціям у вигляді державної підтримки, дозволяють останнім ефективніше реалізовувати можливості зі створення матеріально-технічної бази для вирішення цільових завдань, визначених в установчих документах некомерційних організацій, у порівнянні з організаціями, які такої підтримки не мають;

4) теорія «споживчого контролю». На думку одного з авторів теорії «споживчого контролю» Л. Бен-Нера, існування некомерційних організацій впливає з необхідності прямого контролю діяльності організацій з боку споживачів. Це дозволяє останнім захистити свої інтереси від свавілля власників і керуючих;

5) теорія «соціального походження». Автор теорії «соціального походження» Г. Еспрін-Андерсен засновує цю теорію на тому, що становлення некомерційних організацій визначено історичним розвитком

окремих, країн, комплексом соціально-економічних умов і сформованими традиціями в соціальній сфері [9, с. 18-19].

Важливою ознакою НУО є те, що люди самоорганізуються, а не використовують традиційні державні структури. Вони нерідко є групами інтересів, які лобіюють уряди для досягнення суспільно значущих цілей, вирішення певних проблем на національному або міжнародному рівні, намагаючись залучити для цього не тільки можливості держав і міждержавних організацій, але й інших громадських структур

Існує три основних типи НУО:

- дослідницько-консалтингові НУО, орієнтовані на наукові дослідження, надання консультацій і поширення інформації серед осіб, що приймають рішення, і широкої громадськості. Більшість з таких НУО – це громадські чи приватні мозкові центри, які виконують певні проекти, друкують наукові публікації, проводять конференції й семінари, співпрацюють зі ЗМІ.

- лобістські НУО, які фокусують свою діяльність на захисті або опозиції конкретних політичних курсів, що здійснюються урядами чи міжнародними організаціями. Вони привертають увагу ЗМІ для тиску на уряди й використовують міжнародні форуми для оприлюднення своїх позицій.

- посередницькі НУО, які надають послуги мережі. Вони встановлюють контакти всередині країн і на міжнародній арені та поширюють інформацію з важливого для них питання. Такі мережі відіграють важливу роль у налагодженні зв'язків і організації співробітництва між різними організаціями. Інформаційна революція надає їм додаткові можливості, порушуючи інформаційну монополію урядових структур.

Усі три типи НУО активно взаємодіють один з одним, Крім того, більшість НУО можуть виконувати функції, властиві їхнім різним типам. Міжнародні НУО зазвичай базуються в промислово розвинутих країнах. Вони можуть надавати послуги (доставка гуманітарної допомоги, контроль за

дотриманням громадянських прав) або бути адвокатами певної проблеми (тиснути на уряди й міжнародні установи). Порівняно з НУО громадські рухи є аморфнішими організаціями, вони часто покладаються у своїй роботі на волонтерів. Мережі – коаліції НУО й громадських рухів часто використовують можливості Інтернету для повідомлення своїх позицій [9, с. 32-34].

Однією з гострих проблем в розвитку НУО є обмеженість фінансових ресурсів. Законом «Про громадські об'єднання» визначено, що громадські організації зі статусом юридичної особи мають право на фінансову підтримку за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів і зобов'язані подавати та оприлюднювати звіти про використання цих коштів. Але державне фінансування громадських організацій в Україні залишається формальним й непрозорим, не врегульовані процедури надання державних грантів, відсутнє довгострокове державне фінансування. Невирішеним на державному рівні залишається питання щодо створення Національного Фонду розвитку громадянського суспільства. Реалізацію розроблених НУО програм (проектів, заходів) ускладнюють надмірно короткі строки, протягом яких надається державна фінансова підтримка їхньої діяльності, необґрунтовані обмеження на витрати, фінансування програм, проектів та заходів НУО за рахунок бюджетних коштів.

Серед механізмів державної підтримки НУО варто виділити субсидіювання на статутну діяльність громадських організацій (як механізм державної підтримки передбачає безоплатне або на пільгових умовах надання матеріальних засобів – приміщення, обладнання, створення пільгових умов для оренди приміщень або земельної ділянки). Хоча субсидії надаються НУО за визначеними державою критеріями, фактично їх отримують, як свідчить практика, одні й ті ж самі громадські об'єднання: всеукраїнські громадські організації інвалідів, ветеранів, всеукраїнські молодіжні організації. Тому існуючі процедури розподілу державних субсидій серед НУО та їхнє цільове призначення не сприяють послабленню

гостроти соціальних проблем, над вирішенням яких працює громадський актив інших, крім вказаних, громадських об'єднань [10].

Державний контроль є невід'ємною функцією державного управління, присутнього в тому чи іншому обсязі у всіх сферах суспільного життя. Контроль – це облік, спостереження за будь-чим, перевірка діяльності будь-якої іншої організації або відповідальної особи, звітність, аналіз результатів їх діяльності й виконання стратегічних планів, вжиття заходів щодо корегування таких планів для досягнення необхідних результатів. Це будь-яка перевірка відповідності даного об'єкта встановленим обмеженням та засоби впливу організації на досягнення необхідних результатів. У цілому, державним контролем є систематична конструктивна діяльність органів державної влади щодо забезпечення законності в усіх сферах, відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням. Ефективність контролю забезпечується за умови неухильного дотримання принципових вимог до нього. Так, контроль повинен бути об'єктивним, дієвим та гласним, прозорим та відкритим, не повинен бути самоціллю.

Контроль у діяльності громадських організацій потрібен як зовнішній (з боку державних органів), так і внутрішній – контроль керівництва організації, яке відповідає не лише за власну, особисту діяльність, але і за стан справ у громадській організації. Такий контроль є важливим, оскільки забезпечує своєчасну оцінку діяльності організації, доцільне втручання і вжиття заходів у необхідних випадках [9, с. 91-92].

У сучасному суспільстві суцільний контроль за громадськими організаціями є недоцільним. Більша увага приділяється контролю вибіркового. На думку більшості громадських діячів і вчених, законодавство про НУО повинно закріпити повний і вичерпний перелік випадків, коли можливий контроль за діяльністю громадських організацій (оскільки немає необхідності контролювати діяльність всіх організацій і не всі види діяльності потребують нагляду). Зокрема, слід виділити такі форми і сфери державного контролю громадських організацій:



1) попередній контроль статутної документації (зокрема, статуту чи положення громадської організації), а також поточний контроль за дотриманням громадськими організаціями закріплених в них положень;

2) вибірковий контроль у фінансовій сфері (формування доходів, їх джерела, дотримання чинного законодавства з питань оплати праці, контроль за використанням коштів тощо);

3) вибірковий контроль за виконанням встановлених норм та стандартів (зокрема, здійснення нагляду та контролю з боку органів державного екологічного контролю, пожежного, санітарно-епідемічного нагляду);

4) вибірковий контроль дотримання положень Конституції та законів України при здійсненні будь-якої громадської (публічної) діяльності;

5) контроль діяльності громадської організації за наявності достатніх для цього підстав. Так, наприклад, підставою для здійснення державою контролю за діяльністю громадської організації може бути наявність перевіреної інформації про примушування особи до вступу у певну організацію, про заклики на зборах до ліквідації незалежності України, до зміни конституційного ладу насильницьким шляхом тощо [9, с. 92-93].

Для того, щоб НУО була успішною, існують певні фундаментальні принципи, які слід включати в її повсякденну роботу [11]:

1. Прозорість. НУО повинні бути відкритими щодо діяльності, яку вони здійснюють, фінансування, яке вони отримують, і людей, яким вони допомагають. Інформація, пов'язана з роботою НУО, має бути легкодоступною для відповідних зацікавлених сторін. Прозорість дає змогу НУО звертатися до донорів, розвивати співпрацю та покращувати ефективність.

2. Підзвітність. НУО мають зобов'язання звітувати про свою діяльність, брати на себе відповідальність за неї та розкривати результати у прозорий спосіб. Підзвітність охоплює безліч аспектів: організаційну структуру управління, фінансові процедури, політику, щодо людських

ресурсів тощо. Вона є фундаментальним принципом для будь-якої організації, адже необхідно пояснювати зацікавленим сторонам, яким чином використовуються ресурси та який вплив має НУО.

Виділяють наступні види підзвітності неурядових організацій [12]:

- вертикальна – стосується відповідальності НУО перед спонсорами, донорами та державними установами за те, яким чином будуть використовуватись їхні гроші;

- горизонтальна – це відповідальність перед партнерами проєкту, колегами та пов'язаними організаціями. Вона сприяє зміцненню партнерства й співпраці з іншими організаціями та зацікавленими сторонами;

- діагональна – це означає, як організація НУО несе відповідальність перед своїми бенефіціарами та цільовою аудиторією.

- внутрішня – одним з важливих аспектів підзвітності є відповідальність перед своїми співробітниками й місією організації. Це означає, що НУО має етичні стандарти та структуру управління та виправдовує основні свої цінності.

Отже, неурядові організації відіграють важливу роль в політичному та економічному житті держави, сприяють розвитку громад. НУО пропонують широкий спектр послуг у багатьох сферах, зокрема, фінансова допомога, поліпшення засобів існування й послуг у сфері охорони здоров'я та освіти, реагування в умовах надзвичайних ситуацій, розбудова демократії, вирішення конфліктів, захист прав і свобод людини, навколишнього середовища, інформування суспільства тощо.

## **1.2. Правові засади управління неурядовими організаціями**

Далі розглянемо правові засади, які на сьогодні регулюють управління неурядовими організаціями. На основі такого аналізу ми зможемо визначити проблемні аспекти.

Основоположним документом, який встановлює можливість створення й діяльності на території України НУО, є Конституція України. Зокрема, у

статті 36 зазначено, що: «Громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, за винятком обмежень, встановлених законом в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей» [13].

Конституція України визначає єдиний перелік гарантій і демократичних засад діяльності громадських організацій та політичних партій, проголосивши:

- засади політичного та ідеологічного багатоманіття, на яких ґрунтується суспільне життя в Україні (ст. 15);
- рівність усіх об'єднань громадян перед законом (ч. 5 ст. 36);
- конституційні гарантії судового порядку заборони діяльності об'єднань громадян (ч. 4 ст. 37);
- законодавче визначення засад утворення і діяльності політичних партій, інших об'єднань громадян (п. 11 ч. 1 ст. 92) [13].

Окрім Конституції України, на сьогодні в Україні прийняті й інші закони та нормативно-правові акти, які встановлюють особливості діяльності різних НУО. Передусім, це Закон України «Про громадські об'єднання» та Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Проте питання створення, діяльності й ліквідації НУО регулюються й багатьма іншими нормативно-правовими актами.

Будь-яка неурядова організація, яка створена відповідно до законодавства, може отримати статус неприбуткової [14]. Такий механізм дозволяє НУО звільнитись від сплати податку на прибуток, що відповідно є логічним для цієї категорії організацій, оскільки всі вони працюють без мети його отримання. Згідно з Податковим Кодексом України, організація може отримати статус неприбуткової за наявності визначених умов:

- зареєстрована відповідно до вимог законодавства;

- установчий документ організації встановлює заборону розподілу отриманих доходів серед засновників, членів або працівників;

- внесена податковою до спеціального реєстру неприбуткових організацій [15].

Слід зазначити, що спеціальних податкових знижок або пільг, які є популярним інструментом підтримки НУО в інших країнах, для переважної більшості НУО в Україні не передбачено. Наприклад, поширена у багатьох країнах Європи практика відсоткового фінансування НУО, а саме перерахування за бажанням інших суб'єктів господарювання частини їх податку на дохід фізичних осіб громадській чи благодійній організації. Такий досвід на сьогодні вже мають Молдова, Румунія, Угорщина, Литва, Італія, Польща й Чехія [16].

Проте українське законодавство передбачає широкі можливості для отримання й залучення коштів з різних джерел фінансування. Перш за все – це отримання членських внесків, пожертв, розмір яких та обов'язковість встановлення вирішується НУО і закріплюється в її установчих документах самостійно. Не забороняється НУО проводити підприємницьку діяльність, якщо така діяльність відповідає статуту організації й сприяє досягненню цілей, задля яких вона створена [17].

Одним із основних завдань НУО є запровадження Європейських стандартів відкритості й прозорості в діяльність НУО.

Європейська Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод передбачає, що «здійснення цих прав не підлягає жодним обмеженням, за винятком тих, що встановлені законом, і є необхідними в демократичному суспільстві в інтересах національної або громадської безпеки, для запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я чи моралі або для захисту прав і свобод інших осіб» [18].

Основні європейські стандарти функціонування громадських об'єднань вперше були систематизовані у «Фундаментальних принципах щодо статусу неурядових організацій в Європі» (ухвалені Радою Європи 2002 р.). У цьому

документі, зокрема, особливий наголос зроблено на тому, що «будь-яка оцінка прийнятності цілей НУО, коли вона намагається набути правосуб'єктність, повинна базуватися на добрій поінформованості й поважати ідею політичного плюралізму, а також не повинна керуватися упередженнями» [19].

Окремий підрозділ «Фундаментальних принципів щодо статусу неурядових організацій в Європі» присвячений саме прозорості та підзвітності в їх діяльності. У ньому зазначається, що НУО повинні представляти щорічний звіт своїм членам чи директорам щодо їхніх рахунків та діяльності; ці звіти необхідно надати призначеному наглядовому органу у випадку, коли відповідним НУО надаються податкові привілеї чи інша суспільна підтримка. Крім того, НУО повинні подавати досить детальні звіти донорам про використання благодійних внесків. Передбачено також, що відповідні книги, звіти й дії НУО, можуть, коли це визначено законом чи відповідно до положень договору, підлягати інспекції контролюючим органом [19].

«Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам стосовно правового статусу неурядових організацій у Європі № СМ / Res (2007) 14» передбачають, що НУО може бути зобов'язана надавати дані бухгалтерського обліку, звітності та дані про діяльність для перевірки контрольному органу, якщо НУО не виконує вимог щодо звітності або якщо наявні об'єктивні підстави підозрювати її у значних правопорушеннях, що сталися в минулому або готуються [20].

Імплементація зазначених норм щодо відкритості й прозорості діяльності НУО обумовлена міжнародними зобов'язаннями України згідно з низкою підписаних і ратифікованих нею угод та міжнародно-правових актів. Так, зокрема, у ст. 474 Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС передбачено, що «Україна здійснюватиме поступове наближення свого законодавства до норм і стандартів права ЄС відповідно до певних положень та зобов'язань», визначених цією Угодою [21].

Законом України «Про громадські об'єднання» у статті 3 «Принципи утворення і діяльності громадських об'єднань» до таких віднесено й принцип «прозорості, відкритості та публічності» та надано його трактування: «Прозорість, відкритість передбачає право всіх членів (учасників) громадського об'єднання мати вільний доступ до інформації про його діяльність, у тому числі про прийняті громадським об'єднанням рішення та здійснені заходи, а також обов'язок громадського об'єднання забезпечувати такий доступ. Публічність означає, що громадські об'єднання інформують громадськість про свої мету (цілі) та діяльність» [22].

Згідно зі ст. 36 Конституції України та Закону «Про громадські об'єднання» легалізація (офіційне визнання) НУО є обов'язковою й здійснюється шляхом їх:

- реєстрації;
- повідомлення про заснування.

Кожна із вказаних процедур має визначені законодавством про громадські об'єднання та Порядком ведення Реєстру громадських об'єднань [23] відмінності як у змісті, так і у наслідках.

Аналіз статей Закону України «Про громадські об'єднання» дає підстави зробити висновок про те, що його норми про обов'язок мати статутний документ і контрольні повноваження легалізуючих органів поширюються на НУО незалежно від способу (шляху) їх легалізації. Органи, що проводять легалізацію громадських об'єднань, здійснюють контроль за додержанням ними положень статуту. Представники цих органів мають право бути присутніми на заходах, що проводяться громадськими об'єднаннями, вимагати необхідні документи, одержувати пояснення [9, с. 51].

Отже, НУО є ефективними незалежними інституційними посередниками між з бізнесом та урядовим сектором, що відіграють важливу роль в економічному розвитку держави. Вони є важливими елементами глобального громадянського суспільства, які розділяють спільні інтереси й

цінності поза формальними державними органами та діють не з метою одержання прибутку. Неурядові організації створюються, як правило, у відповідь на ту або іншу специфічну ситуацію й є продуктом суспільних дій. Розвиток і підтримка неурядового сектору є ознакою демократичного громадянського суспільства.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

#### 2.1. Особливості взаємодії неурядових організацій з органами публічного управління

Взаємодія органів державної влади з неурядовими організаціями є необхідною умовою якісного, своєчасного виконання функцій публічної влади

Закон України «Про громадські об'єднання» визначає рамки взаємної діяльності громадських організацій з органами публічної влади, способи фінансування та інституціональну основу взаємодії.

На сьогодні існують готові моделі співпраці органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства й головними тут є наявність бажання даних суб'єктів до конструктивної співпраці й, звичайно, намір підвищувати якість і стандарти взаємодії, розширити її сферу застосування.

Варто зазначити, що за період незалежності існували комплексні рішення, які не витримали випробування часом. Зокрема, це обмеженість у сфері фінансових механізмів місцевого самоврядування, що призвело до послаблення позиції даних органів у системі управління. Як показує міжнародний досвід, саме органи місцевого самоврядування можуть створити професійний тандем з громадськими організаціями, оскільки вони знаходяться найближче до громади і мають інструменти контролю за актуальною ситуацією у визначеній соціальній групі [24, с. 171].

М. Бондаренко зазначає, що метою взаємодії громадсько-політичних рухів і органів публічної влади є забезпечення належних правових, фінансових та інституціональних підвалин становлення громадянського суспільства, підтримка неурядових організацій, діяльність яких спрямована на утвердження демократичних цінностей у суспільстві, координація роботи



органів державної влади та місцевого самоврядування щодо співпраці з громадськими рухами. Таку взаємодію можна розглядати як два взаємозалежних впливи: вплив держави на громадянське суспільство й вплив громадянського суспільства на державу. Виявлення й дотримання узгодженого формату взаємодії організацій громадянського суспільства та органів влади значно підвищує ефективність процесу підготовки та прийняття державних рішень. При цьому провідна роль у процесі налагодження ефективного діалогу між громадянським суспільством та органами влади належить правовій державі як універсальному інструменту досягнення згоди [25].

Таким чином, потенціал громадянського суспільства реалізується через механізм участі громадсько-політичних рухів у процесі розробки та прийнятті політичних рішень саме тому, що від якості державно-політичних рішень, які приймаються, багато в чому залежить ефективність управління державою, а її головне політичне завдання – забезпечення рівноваги в суспільстві.

Взаємодія громадянського суспільства й держави виявляється в тому, що громадянське суспільство:

- є соціальною основою держави, не існує поза державою;
- розвивається в системі взаємодії з державою через вибори, представницькі органи влади, а також через групи й об'єднання за інтересами (лобізм);
- впливає на створення й функціонування державних органів;
- потребує від держави охорони і захисту життя, здоров'я, безпеки громадян, але не допускає її втручання в їх приватні інтереси;
- використовує норми права, встановлені й закріплені державою у формах (джерелах) права – нормативно-правових актах, нормативно-правових договорах, правових прецедентах тощо.

Взаємодія органів публічної влади з громадянським суспільством має здійснюватися на засадах відкритості й прозорості. В результаті взаємодії

відбувається й взаємовплив. Завдяки цьому процесу між владою та громадськістю стає можливим контроль громадськості за діяльністю влади, тобто в процесі взаємодії, на відміну від «зв'язків з громадськістю», влада має намагатися досягнути консенсусу у відносинах і застосовувати для цього різноманітні механізми й форми. У цьому процесі мають бути зацікавлені обидві сторони, але для ефективної, плідної взаємодії ініціатива повинна надходити з боку влади. Саме тоді й застосовується поняття «залучення громадськості», коли влада вживає певних заходів для того, щоб населення брало участь у спільному з нею вирішенні проблемних питань та в процесі прийняття рішень у цілому, тобто «участь громадськості» є результатом процесу «залучення». Залучаючи громадськість до процесу прийняття рішень, спільної взаємодії, влада виступає як суб'єкт: вона впливає на громадськість з метою активізації її діяльності, створює необхідні для цього умови. У результаті цього громадськість, яка відігравала роль об'єкта діяльності влади, перетворюється на суб'єкт: вона починає впливати на владу, контролювати її та диктувати свої умови [26, с. 301–302].

I. Колосовська відмічає, що основними напрямками й формами взаємодії інститутів влади та громадянського суспільства є:

- забезпечення відповідних правових умов для функціонування та розвитку інститутів громадянського суспільства;

- активізація дієвої співпраці органів публічної влади з громадськістю в процесі вироблення й реалізації політики на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях;

- підтримка ініціатив та залучення потенціалу громадських організацій у сфері надання публічних послуг та вирішення соціальних проблем громадян;

- підвищення рівня інституційної спроможності суб'єктів громадянського суспільства щодо використання механізмів участі громадськості у формуванні й реалізації публічної політики;

– використання інтерактивних форм зв'язків із громадськістю; підвищення рівня інформованості суспільства шляхом провадження ефективної інформаційно-просвітницької роботи щодо діяльності інститутів громадянського суспільства [27, с. 166].

Згідно з роз'ясненнями Міністерства юстиції України щодо взаємодії держави й інститутів громадянського суспільства, сьогодні ця взаємодія відбувається у таких правових формах:

1. Участь інститутів громадянського суспільства у нормотворчій діяльності держави, яка забезпечується участю в розробленні та обговоренні проектів нормативно-правових актів.

2. Участь інститутів громадянського суспільства в правозастосовній діяльності держави, яка забезпечується шляхом:

- передання повноважень державних органів повністю;
- передання повноважень державних органів частково;
- громадського контролю.

3. Участь інститутів громадянського суспільства у правоохоронній діяльності держави, яка забезпечується шляхом:

- реалізації права складати протоколи про адміністративні правопорушення;
- участі інститутів громадянського суспільства в діяльності органів внутрішніх справ щодо забезпечення охорони громадського порядку;
- реалізації права вживати спільно з працівниками поліції заходів щодо припинення адміністративних правопорушень і злочинів;
- участі інститутів громадянського суспільства з органами Державної прикордонної служби України в охороні державного кордону [28].

Таким чином, рівновага між громадянським суспільством і державою є найважливішим чинником стабільного демократичного розвитку, а її порушення веде до гіпертрофії владних структур, відчуженості та політичного безсилля народу.

Нова стратегія взаємодії влади та громадянського суспільства в Україні має базуватися на усвідомленні владою й інститутами громадянського суспільства взаємної відповідальності перед громадянами, своєї ролі для налагодження партнерства та щоденного виконання кожною стороною своїх завдань.

Влада повинна взяти такі зобов'язання, як:

- надавати суспільству вчасну, точну та повну інформацію про законодавство, служби, послуги та ініціативи;
- пояснювати свою політику та рішення, інформувати суспільство про пріоритети для країни;
- забезпечувати відкритість, доступність та підзвітність громаді, якій вони покликані служити;
- консультуватися з громадськістю, враховувати інтереси та проблеми людей у процесі встановлення пріоритетів, планування програм та послуг, розвитку ініціатив;
- постійно підтримувати діалог з громадськістю, що є похідним від права громадян звертатися до уряду й бути ним почутим, з метою дослідження, оцінювання та врахування потреб громадян і їх очікувань для отримання найповнішої відповіді на них [28].

Важливою умовою існування правової демократичної держави є взаємодія державних структур з інститутами громадянського суспільства, зокрема, НУО, які виступають партнерами держави в напрямку реалізації нормотворчих, правозастосовних і правоохоронних функцій.

До основних проблем взаємодії органів публічної влади з НУО належать:

- використання НУО в інтересах певних політичних сил або для реалізації власних цілей у політичному процесі;
- обмежене фінансування, брак кадрових, організаційних можливостей неурядових організацій; фіктивність деяких організацій;

- нівелювання пропозицій організацій органами місцевого самоврядування під час прийняття рішень тощо.

Підвищити рівень довіри до органів публічної влади можна завдяки безпосередній участі НУО у реалізації публічної політики в державі.

У західній літературі поняття «публічна політика» вживають у множині, а саме – «політики публічні», що означає діяльність у сфері розв'язання найважливіших проблем жителів. На локальному рівні можна виділити багато різних публічних політик, за які відповідають органи місцевого самоврядування. Вони реалізують публічні політики, але також програмують, проектують і здійснюють підготовку для ефективної співпраці в партнерстві з іншими локальними суб'єктами. У зв'язку з тим, що центральні органи державного управління прийняли таку модель публічного управління, яка передбачає участь локальної влади в реалізації державної політики, це свідчить про децентралізацію влади.

Особливістю публічної політики є те, що вона є циклічною, тобто публічні програми передбачають діагностику проблеми, аналіз і побудову можливих до використання механізмів розв'язання, опрацювання інструментів діяльності, консультацію із зацікавленими партнерами, оцінку підстав для діяльності, корекцію в проекті діяльності; далі приймається рішення діяти, і через певний проміжок часу знову здійснюється оцінювання діяльності, яке стосується результатів. Важливим етапом у реалізації публічних політик є організація партнерства з локальними організаціями, а також підготовка до діяльності людських і фінансових капіталів [24, с. 309].

Таким чином, проаналізувавши зарубіжний, зокрема, й європейський досвід, зазначимо, що умовами ефективної взаємодії органів публічного управління з НУО є: соціальне й моральне налаштування та готовність учасників до розвитку й зміцнення взаємодії; наявність правових та організаційних меж взаємодії як для влади, так і для неурядових організацій; певна економічна незалежність і стабільний рівень діяльності неурядових

організацій, їх спроможність бути повноцінним партнером органів публічного управління.

## **2.2. Практичне забезпечення управління неурядовими організаціями**

У національній системі публічного управління є нагальна потреба у виробленні системи заходів і механізмів ефективного партнерства держави й неурядових організацій, оскільки це підвищує результативність діяльності органів влади та посилюють її правомірність.

З приводу цього цікавою є практика країн ЄС щодо стандартів участі громадськості в державно-політичних процесах, які передбачають гарантії захисту й підтримки громадянського суспільства.

По-перше, юридичний захист громадянського суспільства урядом через правові рамки охорони основних свобод і прав, які потребує громадськість у своїй діяльності: свобода асоціацій, зборів та вираження поглядів, а також право діяти без втручання держави, але це не означає, що держава і громадськість не повинні співпрацювати та шукати ресурси для вирішення нагальних проблем.

По-друге, фактична поведінка влади й співпраця на практиці органів виконавчої влади та громадянського суспільства, тобто, чи дійсно влада поважає й підтримує закон, охороняє рамки діяльності громадянського суспільства або порушує права організацій та активістів, перешкоджає їх функціонуванню.

Правові рамки участі громадськості в державно-політичних процесах окреслюють три сфери діяльності:

- 1) входження у процес реалізації публічних політик і вихід із нього;
- 2) безпосередня діяльність, що виконується;
- 3) ресурсна база.

Вимоги до залучення у публічний процес стосуються формування та припинення існування організації, реєстрації та затвердження статуту

організацій. Вони також містять норми щодо того, хто може створити організацію та правила реєстрації, а також процедури розпуску організації.

Вимоги до функціонування й безпосередньої діяльності регулюють види діяльності та рамки, у яких повинні діяти організації: чи можуть вони проводити зустрічі без обмежень і чи дозволяється представникам влади відвідувати зібрання організації; правові рамки описують конкретні проблемні області, соціальні групи та регіони, де дозволяється працювати організаціям, також стосуються набору персоналу, звітності владі про свою діяльність та правил взаємодії з іншими організаціями. Нарешті, вимоги до бази ресурсів визначають, як організації можуть генерувати та використовувати фінансові ресурси. Це стосується наступного: чи можуть організації отримувати кошти з інших країн, організацій і приватних осіб на внутрішньому та міжнародному рівнях, чи можуть займатися збором коштів, чи є обмеження в розмірах і видах фінансування, яке вони можуть одержувати, чи є державний нагляд і контроль над потоками фінансування, вимоги щодо способів отримання й використання фінансування та щодо сплати податків, звітності про кошти [29, с. 15].

Європейська комісія, яка відповідає за ефективну реалізацію європейських норм і стандартів, сформулювала базові принципи ефективного управління, до яких належать:

- відкритість, який означає те, що органи публічної влади повинні працювати більш відкрито завдяки тому, що мають активно спілкуватися з громадськістю, інформуючи її про те, що робить законодавчий і виконавчий органи Європейського Союзу і які рішення вони приймають. Органи та інституції повинні користуватися доступною й зрозумілою для громадськості мовою. Ця засада набуває особливого характеру, оскільки усуне формальну перешкоду між суб'єктами взаємодії та вплине на посилення довіри до публічних інституцій;

- партиципація, тобто актуальність й ефективність програмних заходів європейського співтовариства залежить від гарантування та забезпечення

участі громадської спільноти у процесі від початку (прийняття рішення) до втілення його в життя - реалізації. Європейська комісія має стратегічний підхід у даній ситуації, оскільки передбачається, що це призведе до збільшення віри в ефективний кінцевий результат роботи тих органів державної влади й місцевого самоврядування, які займаються реалізацією конкретної публічної політики. Участь громадськості значною мірою залежить від інклюзивного підходу органів влади при розробці та реалізації програмних заходів та політик на європейському рівні;

- підзвітність. Доцільним є чітке окреслення завдань і ролей учасників законодавчого й виконавчого процесу. Передбачається, що орган або інституція Європейського співтовариства відповідає за реалізовані кроки та бере на себе відповідальність за те, що вона робить у межах ЄС. Доцільно зазначити про відповідальність країн-членів, оскільки представники держав беруть безпосередню участь у розробці політичного курсу та довготермінових планів (стратегій) ЄС на будь-якому рівні;

- ефективність. Заплановані стратегічні кроки й заходи мають бути доцільними, відповідними актуальній ситуації, ефективними, своєчасними й давати результати на основі чітко поставлених завдань. Ефективність залежить однаковою мірою від обраного способу реалізації політичного курсу співтовариства, від цільового використання ресурсів і прийняття рішень відповідно до умов, які існують;

- послідовність. Заплановані заходи повинні бути логічними, спланованими, раціональними, оскільки одним з принципів ЄС є взаємна узгодженість між державами в рамках Союзу. У зв'язку зі зміною кількості членів ЄС змінюється і різноманіття завдань. Доцільно зазначити, що нагальні міжнародні проблеми, які мають глобальний характер (наприклад, кліматичні та демографічні зміни), виходять за межі конкретного політичного союзу. Реалізацію галузевих політик ЄС здійснюють національні й місцеві органи влади країн-членів. Узгодити й координувати дії допомагає міцне та рішуче політичне керівництво й почуття відповідальності з боку



державних інституцій. Це створює умови та можливості для забезпечення послідовного підходу в рамках розгалуженої складної системи управління [30, с. 177].

Спираючись на досвід європейських країн з більш розвиненими відносинами співпраці з НУО, зокрема, у сферах охорони здоров'я, освіти, охорони навколишнього середовища, можна визначити коло ключових критеріїв розвитку належної практики участі НУО, що може бути корисно для застосування в українській практиці. До таких критеріїв варто віднести такі засади, як:

- довіра та легітимність органів публічної влади з ініціативними групами й організаціями, що працюють з громадами;

- необхідність активної участі громадян на різних рівнях співробітництва, більш широке їх залучення до державно-політичних процесів, у тому числі взаємодія громадськості з ключовими впливовими діячами;

- рівний доступ представників громадянського суспільства до відповідних ресурсів, включаючи фінансування, оскільки в національній практиці спостерігається вибірковий підхід і підтримка тих організацій, які є близькими до владних структур;

- зосередження уваги на розвитку спільних підходів до проблем громадськості та підвищення рівня довіри у відносинах між вищезазначеними суб'єктами [24, с. 130].

З метою створення сприятливих умов для розвитку в суспільстві громадської ініціативи та самоорганізації, формування та діяльності інститутів громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування в Україні була затверджена Національна Стратегія (далі – Стратегія) сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки.

Стратегія спрямована на визначення комплексу взаємопов'язаних стратегічних завдань діяльності держави у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства до 2026 року [31].

Інститути громадянського суспільства порівняно з іншими соціальними інституціями мають високий рівень суспільної довіри. За даними Інституту соціології Національної академії наук України, у 2019 році громадським організаціям та благодійним фондам довіряли 38 відсотків респондентів. Однак рівень поширення громадянських практик, що потребують організаційних і колективних зусиль (зокрема, участі у діяльності інститутів громадянського суспільства), залишався низьким.

Проблемним питанням є також низький рівень інституційного розвитку інститутів громадянського суспільства, відсутність стабільного залучення професійних кадрів та фінансових і матеріальних ресурсів, сталих практик партнерства з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом [31].

Метою реалізації Стратегії є створення сприятливих умов для розвитку громадської ініціативи та самоорганізації, формування та діяльності інститутів громадянського суспільства, налагодження взаємодії між громадянами, згаданими інститутами та органами державної влади, органами місцевого самоврядування, у тому числі для реалізації та захисту прав і свобод людини та громадянина, задоволення суспільних інтересів, забезпечення громадської участі у прийнятті та реалізації владних рішень [31].

Найбільша кількість змін, які планують внести впродовж реалізації зазначеної Стратегії, належить до напрямку «Забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення».

Таким чином, основна роль НУО полягає у встановленні ефективної взаємодії між органами державної влади й суспільством шляхом участі у виробленні й прийнятті управлінських рішень та їх реалізації. Проте, НУО

істотно впливають на вдосконалення процедур і якість управлінських рішень, сприяючи тим самим реформуванню всієї системи публічного управління.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

#### 3.1. Зарубіжний досвід управління діяльністю міжнародних неурядових організацій

У зарубіжних країнах поняття «неурядові організації» вживається в різних варіантах. Так, у Франції застосовується термін *economie sociale*, у Великобританії – *public charities*, в Японії – *koeki hojin*, у Сполучених Штатах – *not-for-profit organizations*, *nongovernmental* або *voluntary organizations*. У Східній Європі існує чотири назви, що охоплюють дефініцію «неурядова організація»: неурядові організації, неприбуткові організації, третій сектор, громадські організації [32, с. 3].

Однією з провідних держав у напрямі реалізації функцій держави, зокрема, правозахисної, НУО є Сполучені Штати Америки. Значне поширення правозахисних НУО у цій країні зумовлене тим, що політика США не повністю гарантує права людини. США не ратифікували низку основних договорів з прав людини. При цьому, ратифікуючи міжнародні стандарти з прав людини, США подекуди залишають за ними формулювання «частково», «за винятком національного законодавства». Тому основною причиною виникнення правозахисних НУО у США є конкретне системне обмеження прав людини [33, с. 93].

У Європейській конвенції про визнання юридичними особами міжнародних неурядових організацій закріплено назву «неурядова організація» (*non-governmental organization, NGO*) [34].

Згідно з Фундаментальними принципами щодо статусу неурядових організацій у Європі під НУО слід розуміти добровільні самоврядні організації, які не підлягають управлінню з боку органів державної влади. Поняття, що використовуються для їх опису в національному законодавстві, можуть «варіювати», однак вони охоплюють асоціації (*charities*), благодійні

товариства, фонди (founations, funds), некомерційні організації, товариства і трасти. До НУО не належать організації, що діють як політичні партії; до неурядових організацій належать організації, створені окремими особами (фізичними чи юридичними) й групами осіб. Вони за своїм складом і сферою діяльності можуть бути як національними, так і міжнародними; неурядові організації, як правило, але не завжди, засновані на членстві; основною метою НУО не є отримання прибутку. Прибуток, що отримується ними під час здійснення своєї діяльності, не розподіляється між членами або засновниками, а спрямовується на виконання завдань організації [35].

Розвиток НУО в європейських країнах свідчить, що вони мають значення на національному рівні й можуть здійснювати вплив на владу. Специфіка європейського типу функціонування НУО полягає у визнанні та використанні з боку держави ресурсного потенціалу суспільства шляхом вироблення інноваційних підходів; поширенні надання адресної й оперативної допомоги; представленні та просуванні інтересів різних груп населення; участю громадян в ухваленні рішень і, як результат, забезпечення більшої ефективності цих рішень, враховуючи інтереси різних соціальних груп; здійсненні громадського контролю за владою та проведенні ефективної боротьби з корупцією [36, с. 14].

Зазначимо, що у багатьох європейських країнах співробітництво НУО з органами влади здійснювалось у вигляді угод між урядом і НУО (Велика Британія, Хорватія), парламентом і НУО (Естонія), органами виконавчої та законодавчої влади й неурядовими організаціями (Латвія), односторонніх стратегій, які прийняті урядом (Угорщина, Польща, Данія, Чехія). Реалізація прийнятих документів щодо встановлення діалогу громадянського суспільства й держави на сучасному етапі забезпечується за допомогою різних технологій: політичні документи довгострокового характеру, які виконують функції планів реалізації (Хорватія, Естонія, Угорщина та Польща) або деталізовані річні плани відповідальних осіб або органів (Чехія, Латвія, Велика Британія); «кодекси» щодо процедур фінансування (Велика

Британія, Хорватія, Естонія); такі урядові програми, як фонди та фундації (Хорватія, Чехія, Данія, Угорщина, Естонія); програми зміцнення потенціалу та програми розвитку спільнот (Велика Британія); «оперативні програми», які фінансуються зі структурних фондів ЄС як складників національних планів розвитку країн-членів ЄС (Угорщина, Польща) [37, с. 7].

Напрями діяльності громадських організацій правозахисного спрямування Європи можна систематизувати у такій класифікації:

- захист від ксенофобного поводження;
- права народу ромів;
- захист прав мігрантів та протидія торгівлі людьми;
- права людей з обмеженими можливостями та розумовими здатностями;
- гендерні права, права дитини та захист від домашнього насильства;
- протидія бідності, безпритульності та реалізація інших соціально-економічних прав;
- права людини у галузі охорони здоров'я та права осіб літнього віку;
- реалізація прав на безпечне природне середовище;
- протидія корупції органів влади;
- прозорість поліції та інших силових структур, зокрема, спрямованість на суспільні інтереси, захист від протизаконного насильства чи іншого порушення прав, захист права на приватність, гуманізацію кримінального законодавства, додержання прав людини під час протидії тероризму;
- судова реформа, спрямована на незалежність суддів, протидію судової корупції та тяганини;
- свобода засобів комунікації та вираження поглядів [33, с. 94–95].

Натомість у країнах третього світу правозахисні НУО мають певні проблеми у відносинах з органами влади. Наприклад, незважаючи на існування норм про свободу об'єднання у законодавстві Китаю й Таїланду, реальне виконання обов'язку реєстрації у державних органах дозволяє органам влади фактично безпричинно відмовляти небажаним організаціям.

Прикладом того, що неефективні правові межі протидіють ефективній діяльності НУО, є Ефіопія. Закон цієї країни про благодійні та громадські організації одночасно порушує декілька базових принципів їх функціонування: створення спеціального державного органу контролю суперечить положенням про межу державного впливу на недержавний сектор; можливість поліції на власний розсуд проводити розслідування недержавних організацій означає розгляд цих інституцій як потенційно злочинних; обмеження напрямів діяльності, можливість представників держави звільнити керівництво громадської організації, вимоги щодо витрачання фінансів є порушенням принципу демократичного управління, організаційної та фінансової самостійності. Варто зазначити, що аналогічні норми у законодавстві Бангладеш і Непалу під тиском громадськості були скасовані. Практика діяльності НУО у Бангладеш, Болівії, Буркіна Фасо, Замбії та Малі останніми роками свідчить про ефективну взаємодію влади та НУО правозахисного спрямування [38, с. 84].

Діяльність НУО пострадянських країн значний час знаходилася в стадії стагнації. На початку перехідного періоду законодавча база діяльності цих організацій була недосконалою. Сьогодні в країнах колишнього Радянського Союзу діяльність правозахисних НУО визначена в спеціальних законодавчих актах [39-40]. При цьому в деяких країнах одночасно діє як Закон «Про громадські об'єднання», так і закон «Про некомерційні організації» [41], які розроблені згідно з Фундаментальними принципами щодо статусу НУО в Європі. Незважаючи на це, необхідно зазначити, що зазначені нормативно-правові акти розкривають діяльність усіх неурядових організацій, проте специфіка діяльності цих організацій залишена поза увагою.

Ефективність розвитку НУО залежить від рівня фінансової підтримки. У цьому контексті для України важливим є досвід зарубіжних країн щодо законодавчого регулювання державного фінансування НУО. Так, фінансування НУО Великобританії з боку держави складає третину загального доходу. У Німеччині частка державного фінансування діяльності

неурядових організацій складає 64,3% від загального доходу. Датські НУО отримують дуже великий обсяг фінансування з центрального бюджету у сфері міжнародного розвитку. НУО Чеської Республіки фінансуються з Державного бюджету та всіх місцевих бюджетів із запровадженням практики фінансування зі спеціальних фондів Європейського Союзу. У Словаччині держава перераховує 2% від податку на прибуток на потреби НУО [42, с. 76–78].

Пропорція між окремими джерелами фінансування у різних країнах є різною і залежить від багатьох чинників – структури й сфери діяльності організації, чинного в цій країні законодавства, заможності суспільства, а також звичаїв, пов'язаних з участю громадян у громадській діяльності [9, с. 12–14].

Таким чином, зарубіжний досвід управління діяльністю НУО свідчить про те, що в кожній країні існує специфіка формування й розвитку НУО, що врегульовано національним законодавством.

### **3.2. Напрями вдосконалення теоретичних і практичних засад управління неурядовими організаціями в Україні**

Практикою розвинених держав світу доведено, що у сучасних соціально-економічних умовах трансформації суспільства найбільших результатів на шляху прогресивного суспільного розвитку можна досягти завдяки партнерським відносинам між владою й громадськістю. Взаємодію влади й інститутів громадянського суспільства доцільно будувати на основі глибинного аналізу причин проблемних ситуацій, що можуть призвести до конфліктів органів публічної влади і суспільства [24, с. 286].

Як показує міжнародний досвід, активна участь громадськості в суспільно-політичних процесах країни підвищує рівень довіри громадян до влади, привертає увагу до проблем громад, а також є вимогою часу в сучасному світі. Тому в період постійних змін у різних сферах



життєдіяльності в Україні все частіше активними суб'єктами суспільних відносин виступають неурядові організації.

Євроінтеграційні процеси в Україні вплинули на появу нових можливостей для залучення ресурсів на локальному й регіональному рівнях. Європейські й міжнародні структури фінансують різноманітні проекти – освітні, охорони здоров'я, енергетичні тощо. Крім того, фінансова підтримка НУО в Україні ґрунтується в основному на фінансах міжнародних донорів, і тільки невелика їх частина припадає на приватний бізнес чи державні структури.

Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу в опрацюванні «Взаємодія влади та громадськості у процесі європейської інтеграції» [43] було сформульовані принципи організації громадської участі у формуванні та реалізації публічної політики, форми взаємодії влади з громадськістю. В рамках підвищення довіри до влади та розбудови взаємодії Центром сформульовано такі принципи організації громадської участі у формуванні та реалізації публічної політики:

- наявність конкретної мети;
- створення умов для зворотного зв'язку;
- альтернативність;
- створення умов для активної участі громадськості на стадії підготовки управлінського рішення;
- залучення максимальної кількості зацікавлених учасників до обговорення та прийняття управлінського рішення;
- надання адекватної відкритої та повної інформації;
- відкритість та контрольованість процесу громадської участі;
- здатність формулювати лише реалістичні цілі;
- використання якісної методичної бази для організації процесу та контролю за його результатами;
- наявність професійних навичок щодо організації громадської взаємодії [43].

Отже, можна виділити найбільш поширені й ефективні форми взаємодії влади з НУО, зокрема: інформування, консультування, громадські слухання, соціальне замовлення, делегування, контроль.

Тобто форми взаємодії є різноманітними. Головне - це бажання суб'єктів взаємодії співпрацювати й бути відкритими до партнерства.

Аналіз сучасного стану розвитку громадянського суспільства в нашій країні засвідчив наявність низки проблем, актуальних і для суспільства, і для держави:

- негативні тенденції, пов'язані з непрозорістю, закритістю та бюрократизованістю, які зберігаються в діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, перешкоджають налагодженню ефективного діалогу із суспільством;

- недосконалість чинного законодавства, що створює штучні бар'єри, які уповільнюють утворення інститутів громадянського суспільства та ускладнюють їх діяльність;

- механізми участі громадськості, спрямовані на формування та здійснення державної політики, не здобули належної реалізації;

- надмірне податкове навантаження, через що гальмуються розвиток і діяльність інститутів громадянського суспільства, ускладнюється їх підтримка з боку вітчизняних благодійних організацій;

- у більшості інститутів громадянського суспільства відсутній доступ до отримання фінансових засобів з держбюджету й підтримки вітчизняних благодійних організацій;

- потенціал інститутів громадянського суспільства в наданні соціальних послуг населенню не використовується повною мірою [44].

Низька ефективність взаємодії держави й інститутів громадянського суспільства викликана цілою низкою причин, які породжують недовіру громадян до органів влади. А. Халецький розрізняє такі причини низької ефективності співпраці, а саме: технічні, організаційні та ресурсні [45]:

– «технічні» причини, коли державні органи, за відсутності структур і фахівців у сфері зв'язків з громадськістю, не вміють роз'яснювати громадянам цілі та мотиви своєї діяльності, не дають адекватного уявлення про її характер і ті умови, в яких вони працюють і вирішують проблеми;

– «організаційні» причини пов'язані з недостатністю кваліфікованих і компетентних професіоналів в органах державної влади, що викликане переходом до нової моделі організації суспільства і зміною характеру роботи з громадськістю;

– «ресурсні» причини пов'язані з недостатнім фінансуванням держслужби, відсутністю необхідної матеріальної і технічної бази, обмеженістю ресурсів тощо.

Виходячи з європейського досвіду участі НУО в управлінському процесі можна назвати такі інструменти впливу на владу: консультації, спільне прийняття рішень, обов'язкове інформування про публічні справи.

Таким чином, можна зробити висновок, що основними умовами конструктивної взаємодії НУО з органами публічної влади є:

- бажання зазначених суб'єктів співпрацювати;
- готовність неурядових організацій до взаємодії з владою;
- наявність ефективних правових механізмів співпраці;
- фінансова стабільність діяльності неурядових організацій.

Взаємодію органів публічної влади з НУО можна виміряти індексом якості співпраці, який має шість складових:

- наявність інфраструктури співпраці (основних інструментів, які становлять формальні рамки взаємовідносин між НУО й органами публічної адміністрації);

- публічна доступність елементів інфраструктури співпраці (інформація про фінансові й позафінансові форми співпраці, а також про цінності, на яких базується співпраця);

- фінансова співпраця (доручення виконання публічних завдань, взаємозв'язок між завданнями, що реалізовані на підставі доручення й наданою підтримкою);

- позафінансова співпраця (надання приміщення для НУО на преференційних засадах, існування дорадчих й ініціативних груп зі сторони НУО, консультація щодо законопроектів, а також взаємне інформування органів публічної влади і НУО про плановані заходи, співпраця в даній сфері);

- поінформованість і врахування думки НУО щодо умов співпраці (ступінь ознайомлення НУО з інфраструктурою органів публічної влади, які виступають їх головними партнерами, а також ступінь ознайомленості із засадами фінансової співпраці, оцінка цих засад);

- задоволення результатом організацій від співпраці з публічним сектором, тобто інтегрований показник щодо загальної оцінки, рівня довіри, готовність поставити дану співпрацю за взірць [24, с. 308].

Отже, у результаті аналізу сучасних практик управління НУО органами публічного управління в контексті реформ і процесів трансформації можна визначені такі проблемні аспекти, що сповільнюють розвиток НУО й перешкоджають активізації їх діяльності, зокрема: непрозорість, закритість і надмірний бюрократизм у діяльності державних органів; недосконалість чинного законодавства в сфері застосування форм і методів взаємодії; відсутність податкового стимулювання; неналежне фінансове забезпечення; нерозвиненість потенціалу НУО щодо надання соціальних послуг населенню; відсутність системного інформування населення про існуючі НУО та напрями їх діяльності; наявність суттєвих розбіжностей між формальною інституціоналізацією та реальною активністю НУО.

У зв'язку з цим можна запропонувати такі шляхи вдосконалення механізмів управління й взаємодії органів публічного управління з НУО з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу, а саме: посилення громадського контролю й забезпечення підзвітності та відповідальності

органів публічної влади (унормування вимог до звітності; регламентація превентивних процедур; розробка, узгодження, визначення й затвердження критеріїв ефективності діяльності; методичне забезпечення оцінки й перевірки державних витрат); удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму взаємодії органів публічного управління з НУО (тобто раціоналізація комунікаційних зв'язків, підвищення якості адміністративних і управлінських процесів, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки; упорядкування зворотного зв'язку між органами влади та НУО, створення нових і удосконалення існуючих інформаційно-моніторингових платформ; продовження активного впровадження електронного документообігу).

## ВИСНОВКИ

У дослідженні запропоновано розв'язання актуальної публічного управління проблеми щодо обґрунтування теоретичних та практичних засад управління неурядовими організаціями, а також розробки науково-прикладних технологій практичного використання отриманих результатів. Отримані у процесі дослідження результати підтверджують загальну методологію, покладену в його основу, а реалізована мета й завдання роботи дають можливість зробити такі висновки:

Доведено, що сьогодні дослідження взаємодії публічних органів управління з НУО, як партнерами держави в реалізації нормотворчих, правозастосовних і правоохоронних функцій, є одним із найбільш актуальних напрямів дослідження.

Встановлено, що НУО є ефективними незалежними інституційними посередниками між з бізнесом та урядовим сектором, що відіграють важливу роль в економічному розвитку держави. Вони є важливими елементами глобального громадянського суспільства, які розділяють спільні інтереси й цінності поза формальними державними органами та діють не з метою одержання прибутку. НУО створюються, як правило, у відповідь на ту або іншу специфічну ситуацію й є продуктом суспільних дій. Розвиток і підтримка НУО є ознакою демократичного громадянського суспільства.

Дослідивши зарубіжний досвід управління діяльністю міжнародних НУО, зроблений висновок про те, що більшість держав ставлять за мету створити сприятливі умови для належного існування цих інституцій. Тому співпраця НУО з органами влади шляхом укладення відповідних угод є дієвим чинником у сфері захисту прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина. Цінним є й досвід зарубіжних країн щодо законодавчого регулювання державного фінансування правозахисних НУО.

Зазначено, що під час формування законодавства в сфері управління НУО слід урахувати зарубіжний досвід взаємовідносин НУО й органів

влади та застосувати його в межах сучасної економічної ситуації в Україні, доцільності та стратегічних перспектив розвитку країни. Виважене застосування зарубіжного досвіду функціонування НУО може стати в нагоді для створення найбільш оптимальної стратегії розвитку НУО в Україні.

Зазначено, що основоположним нормативним актом для діяльності НУО на сьогодні є Національна Стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. Участь представників НУО на всіх етапах її впровадження є доброю практикою, яка дозволила врахувати, зокрема, й особливості розвитку НУО у напрямку підвищення комунікаційної та фінансової спроможностей, а також розширити нормативно-правові засади. Найбільша кількість змін, які планують внести впродовж реалізації зазначеної Стратегії, належить до напрямку «Забезпечення ефективних процедур участі громадськості під час формування та реалізації державної, регіональної політики, вирішення питань місцевого значення».

Встановлено, що важливою умовою існування правової демократичної держави є взаємодія державних структур з НУО, які виступають партнерами держави в справі реалізації нормотворчих, правозастосовних і правоохоронних функцій.

Визначені основні проблеми взаємодії органів державної влади з НУО: використання НУО в інтересах певних політичних сил або для реалізації власних цілей у політичному процесі; обмежене фінансування, брак кадрових, організаційних можливостей НУО; фіктивність деяких організацій; нівелювання пропозицій організацій органами місцевого самоврядування під час прийняття рішень тощо.

Зазначено, що зарубіжний досвід управління діяльністю неурядових організацій свідчить про те, що в кожній країні існує специфіка формування й розвитку НУО, що врегульовано національним законодавством.

Визначені умови ефективної взаємодії органів публічного управління з неурядовими організаціями: соціальне та моральне налаштування й

готовність учасників до розвитку й зміцнення взаємодії; наявність правових та організаційних меж взаємодії як для влади, так і для неурядових організацій; певна економічна незалежність і стабільний рівень діяльності неурядових організацій, їх спроможність бути повноцінним партнером органів публічного управління.

Визначено коло ключових критеріїв розвитку практик участі НУО, а саме:

- довіра й легітимність органів публічної влади з ініціативними групами та організаціями, що працюють з громадами;
- необхідність активної участі громадян на різних рівнях співробітництва, більш широке їх залучення до державно-політичних процесів, зокрема, взаємодія громадськості з ключовими впливовими діячами;
- рівний доступ представників НУО до відповідних ресурсів, зокрема, фінансування;
- зосередження уваги на розвитку спільних підходів до проблем НУО й підвищення рівня довіри у відносинах між зазначеними суб'єктами.

У результаті аналізу сучасних практик управління НУО органами публічного управління в контексті реформ і процесів трансформації визначені проблемні аспекти, що сповільнюють розвиток НУО й перешкоджають активізації їх діяльності, зокрема: непрозорість, закритість і надмірний бюрократизм у діяльності державних органів; недосконалість чинного законодавства в сфері застосування форм і методів взаємодії; відсутність податкового стимулювання; неналежне фінансове забезпечення; нерозвиненість потенціалу НУО щодо надання соціальних послуг населенню; відсутність системного інформування населення про існуючі НУО та напрями їх діяльності; наявність суттєвих розбіжностей між формальною інституціоналізацією та реальною активністю НУО.



Визначено шляхи вдосконалення механізмів управління й взаємодії органів публічного управління з НУО з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу, а саме:

- посилення громадського контролю й забезпечення підзвітності та відповідальності органів публічної влади (унормування вимог до звітності; регламентація превентивних процедур);

- розробка, узгодження, визначення й затвердження критеріїв ефективності діяльності;

- методичне забезпечення оцінки й перевірки державних витрат;

- удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму взаємодії органів публічного управління з НУО (тобто раціоналізація комунікаційних зв'язків, підвищення якості адміністративних і управлінських процесів, забезпечення належного рівня інформаційної безпеки; упорядкування зворотнього зв'язку між органами влади й НУО, створення нових і удосконалення існуючих інформаційно-моніторингових платформ; продовження активного впровадження електронного документообігу).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вахович І. М., Смолич Д. В. Неурядові організації: сутність поняття, ознаки, цілі та функції. Економіка та суспільство, 2022. Випуск 46.
2. What is an NGO: Definition, Duties, Types, Role in Civil Society. URL: <https://www.liberties.eu/en/stories/what-is-an-ngo/44392>
3. Definitions of an NGO. URL: <https://www.gdrc.org/ngo/wb-define.html>
4. NGOs – Non Governmental Organizations. Available at: <https://www.nonprofitexpert.com/ngos-non-governmental-organizations/>
5. Malena C. Working With NGOs; A Practical Guide to Operational collaboration Between the World Bank and Non-Governmental Organisations (1st ed.). OPD, World Bank Available at: [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1995/03/01/000009265\\_3961219103437/Rendered/PDF/multi\\_page.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1995/03/01/000009265_3961219103437/Rendered/PDF/multi_page.pdf)
6. Токвіль А. Про демократію в Америці: пер. з фр. / Г. Філіпчук, М. Москаленко. Київ : Всесвіт, 1999. 590 с.
7. Климанська Л., Макферсон Д. Врядування неурядових організацій: тренінговий модуль. Київ : Канадсько-український проєкт «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні», 2010. 54 с.
8. Lewis D., Wallace T. New Roles and Relevance: Development NGOs and the Challenge of Change. Bloomfield: Kumarian Press. 2000. 272 P.
9. Шуміло О. М., Кравчук Н. Ю. Роль неурядових організацій у становлення та розвитку правозахисного руху (приклади успішного правозахисного активізму). Навчальний посібник. К., 2018. 227 с.
10. Горемикіна Ю. В. Проблеми розвитку недержавних організацій у сфері надання соціальних послуг. Демографія та соціальна економіка. 2009. № 1 (11). С. 161–168.
11. Non-Governmental Organization (NGO) Meaning. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/ngo/>
12. Functions of an NGO. URL: <https://www2.fundsforngos.org/cat/functions-of->

[an-ngo/](#)

13. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
14. Отримання ознак неприбутковості: урядовий портал. 2016. URL:  
<https://www.kmu.gov.ua/service/otrimannya-oznaki-nepributkovosti>
15. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
16. Концепція запровадження відсоткового механізму в Україні. ЦЕДЕМ.  
2020. URL: <https://cedem.org.ua/news/onovlena-kontseptsiya/>
17. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
18. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (дата підписання: 04.11.1950 р.) URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995\\_004](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_004)
19. Фундаментальні принципи щодо статусу неурядових організацій в Європі. Прийнято учасниками багатосторонньої зустрічі, організованою Радою Європи, Страсбург, 5 липня 2002 р. URL:  
[http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994\\_209](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/994_209)
20. Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам стосовно правового статусу неурядових організацій у Європі № СМ/Рес (2007) 14 (Прийнято Комітетом Міністрів 10 жовтня 2007 р. на 1006-му засіданні заступників Міністрів). URL: <https://minjust.gov.ua/dep/ddr/rekomendatsiya-radi-evropi-cmrec200714-schodo-pravovogo-statusu-neuryadovih-organizatsiy-v-evropi>
21. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами членами, з іншої сторони. URL:  
[http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00\\_Ukraine-EU\\_Association\\_Agreement\\_\(body\).pdf](http://www.kmu.gov.ua/kmu/docs/EA/00_Ukraine-EU_Association_Agreement_(body).pdf)
22. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>

23. Про затвердження Порядку ведення Реєстру громадських об'єднань: Постанова КМ України від 19.12.2012 р. за № 1212. Офіційний вісник України. 2013. № 1 (15.01.2013). Ст. 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1212-2012-%D0%BF#Text>
24. Лізаковська С. В. Розвиток механізмів взаємодії органів публічного управління інститутами громадянського суспільства: дис. ... докт. юрид. наук: 25.00.02. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2021. 383 с.
25. Бондаренко М. Ю. Вплив громадськості на прийняття владних рішень у сучасній Україні. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 4. С. 59–64.
26. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства : навч. посіб. / за наук. ред. д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна, д-ра іст. наук, проф. А. М. Михненка; авт. кол. : Ю. П. Сурмін, А. М. Михненко, Т. П. Крушельницька та ін. Київ: НАДУ, 2011. 388 с.
27. Колосовська І. І. Формування ефективної моделі партнерства інститутів публічної влади та громадянського суспільства. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». 2015. Вип. 45. С. 161-166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_45\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_45_21)
28. Взаємодія держави та інституцій громадянського суспільства: роз'яснення Міністерства юстиції України від 03.02.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0018323-11#Text>
29. Best practice in Community of Democracies' member states' engagement with, and protection of, civil society. Report. Warsaw, 2018. September . 40 s.
30. Національні та міжнародні механізми фінансування громадянського суспільства. Міжнародні заходи зміцнення довіри між державою та громадянським суспільством. Київ : Фенікс, 2012. 336 с.
31. Національна Стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. Затв. Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n17>

32. Становський К. Третій сектор у демократичному суспільстві. Львів: Товариство Лева, 1999. 20 с.
33. Галай А. О. Адміністративно-правові засади діяльності громадських об'єднань юридичного спрямування в Україні: дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.07. Національна академія прокуратури України. Київ, 2015. 653 с.
34. Європейська конвенція про визнання юридичними особами міжнародних неурядових організацій від 24 квітня 1986 року. URL: [https://zakon.cc/law/document/read/994\\_683](https://zakon.cc/law/document/read/994_683)
35. Фундаментальні принципи щодо статусу неурядових організацій в Європі від 5 липня 2002 року. URL: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_209](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_209).
36. Гураль П. Ф. Громадянське суспільство і держава в Україні: взаємодія і розвиток. Часопис Київського університету права. 2013. № 3. С.13–16.
37. Державна політика розвитку громадянського суспільства: моніторинг ефективності. Європейський досвід. Київ: ПРООН, 2011. 97 с.
38. Галай А. О. Недержавні організації юридичного спрямування як учасники публічного управління: монографія. Київ: КНТ, 2015. 408 с.
39. Об общественных объединениях: Закон Республики Казахстан от 31.05.1996 года. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1005615#pos=3;-274](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1005615#pos=3;-274)
40. Об общественных объединениях: Закон Республики Таджикистан от 12.05.2007 года. URL: [http://base.spinform.ru/show\\_doc.fwx?rgn=17358](http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=17358)
41. О некоммерческих организациях: Закон Республики Казахстан от 16.01.2001 года. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=1021519](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1021519)
42. Матійчик А.В. Самоорганізація громадянського суспільства як чинник демократичної модернізації політичної системи України: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ., 2016. 221 с.
43. Взаємодія влади та громадськості у процесі європейської інтеграції / Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua/>

44. Турій О. В. Окремі аспекти взаємодії організацій громадянського суспільства з органами державної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 8.

45 Халецький А. В. Зв'язки органів державної влади з громадськістю: інформаційна взаємодія. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 12.