

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Центр професійної та післядипломної освіти**  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього рівня магістр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління проєктами»

на тему: «Створення проєкту розвитку громадянського суспільства»

Здобувача групи УП.м-31 Беня Дмитра Сергійовича  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Дмитро БЕНЬ

Керівник професор кафедри управління Олександра КУЖУР \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

**Суми 2024**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління проєктами»

Здобувача групи

УП.м-31  
(шифр групи)

Беня Дмитра Сергійовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Створення проєкту розвитку громадянського суспільства» затверджена наказом 1209-VI від 25.11.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 05.12.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз сучасного стану громадянського суспільства в Україні та визначення перспектив його розвитку через реалізацію цільових проєктів.
4. Об'єкт дослідження: процеси розвитку громадянського суспільства в Україні.
5. Предмет дослідження: проєкти, спрямовані на розвиток громадянського суспільства, їхні особливості та вплив на суспільство.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі матеріалів наукової літератури, законодавства України, статистичних даних.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи розвитку громадянського суспільства	11.11.2024
II	Аналіз стану та розвитку громадянського суспільства в Україні	18.11.2024
III	Розробка проєкту розвитку громадянського суспільства	25.11.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен розкрити поняття та структуру громадянського

суспільства, проаналізувати його роль у сучасних демократичних процесах, а також дослідити світовий досвід розвитку громадянського суспільства.

У розділі 2 студент повинен оцінити сучасний стан громадянського суспільства в Україні, проаналізувати основні характеристики розвитку проєктів та виконати SWOT-аналіз цих проєктів.

У розділі 3 студент повинен розглянути особливості розробки проєктів розвитку громадянського суспільства, описати етапи, визначити цілі та завдання, обґрунтувати механізми та інструменти реалізації, а також надати рекомендації для подальших розробок проєктів у цій сфері в Україні.

#### 8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 18.10.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи  
професор кафедри управління Олександра КУЖУР  
 (посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_  
 (підпис)

Завдання до виконання одержав  
Дмитро БЕНЬ  
 (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

\_\_\_\_\_  
 (підпис)

## АНОТАЦІЯ

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 44 найменування. Загальний обсяг магістерської роботи становить 51 стор., у тому числі 1 таблиці, 10 рисунків. Список використаних джерел включає в себе 5 сторінок.

Актуальність теми дослідження визначається важливістю громадянського суспільства як фактора демократичних трансформацій і соціально-економічного прогресу. В умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів виникає необхідність пошуку нових механізмів підтримки громадянської активності в Україні, що дозволить ефективніше реагувати на сучасні виклики та сприяти зміцненню демократичних інститутів.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану громадянського суспільства в Україні та визначення перспектив його розвитку через реалізацію цільових проєктів. Об'єктом дослідження є процеси розвитку громадянського суспільства в Україні. Предметом дослідження виступають проєкти, спрямовані на розвиток громадянського суспільства, їхні особливості та вплив на суспільство.

У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняльний аналіз, системний підхід, SWOT-аналіз та методи проєктного менеджменту. Результатом дослідження є розробка рекомендацій для створення та впровадження проєктів розвитку громадянського суспільства, спрямованих на посилення громадянської участі та вдосконалення взаємодії з державними інституціями.

Новизна роботи полягає у запропонованих практичних рекомендаціях, які враховують сучасні виклики. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення державної політики, діяльності громадських організацій та освітніх програм у сфері громадянського суспільства.

**Ключові слова:** громадянське суспільство, демократичні процеси, проєкт розвитку громадянського суспільства, громадські організації, SWOT-аналіз.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА</b> .....	9
1.1. Поняття та структура громадянського суспільства.....	9
1.2. Роль громадянського суспільства в сучасних демократичних процесах.....	14
1.3. Світовий досвід розвитку громадянського суспільства.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ</b> .....	20
2.1. Оцінка сучасного стану громадянського суспільства в Україні.....	20
2.2. Основні характеристики проєктів розвитку громадянського суспільства.....	24
2.3. SWOT-аналіз проєктів розвитку громадянського суспільства в Україні.....	28
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА</b> .....	32
3.1. Етапи реалізації проєкту розвитку громадянського суспільства.....	32
3.2. Цілі та завдання проєкту розвитку сучасного громадянського суспільства.....	35
3.3. Механізми та інструменти реалізації проєкту розвитку громадянського суспільства.....	38
3.4. Рекомендації для подальших розробок проєктів розвитку громадянського суспільства в Україні.....	42
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	45
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	47

## ВСТУП

Розвиток громадянського суспільства є чинником демократичних перетворень та соціально-економічного прогресу. В умовах глобалізації, соціальних змін і викликів, спричинених політичною та економічною нестабільністю, громадянське суспільство відіграє важливу роль у підтримці демократичних інститутів та зміцненні соціальної згуртованості. В Україні формування ефективного громадянського суспільства залишається актуальним завданням через необхідність посилення громадської активності та залучення населення до вирішення суспільно важливих питань. Особливого значення набуває необхідність створення проєктів розвитку громадянського суспільства в контексті інтеграційних процесів із Європейським Союзом.

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена необхідністю пошуку нових механізмів і стратегій підтримки та посилення громадської участі в управлінських процесах, які відповідали б сучасним викликам та умовам. Розробка проєктів розвитку громадянського суспільства є важливим кроком у досягненні соціальної справедливості, посиленні ролі громадян у процесах прийняття рішень і створенні сприятливого середовища для реалізації ініціатив різних груп населення.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку громадянського суспільства в Україні, які включають інституційну, соціальну та економічну складові явища.

Предметом дослідження виступають проєкти, спрямовані на розвиток громадянського суспільства, їхні особливості, механізми реалізації та вплив на суспільство.

Мета дослідження – проаналізувати сучасний стан громадянського суспільства в Україні, визначити основні напрями та перспективи його розвитку завдяки реалізації цільових проєктів.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати поняття та структуру громадянського суспільства, його ключові характеристики та особливості функціонування.
2. Розглянути світовий досвід розвитку громадянського суспільства, виокремити успішні практики та можливості їх адаптації до українських реалій.
3. Оцінити сучасний стан громадянського суспільства в Україні з точки зору інституційного розвитку, громадської активності та взаємодії з державними інституціями.
4. Провести SWOT-аналіз існуючих проєктів, спрямованих на розвиток українського громадянського суспільства.
5. Сформулювати рекомендації для подальших розробок проєктів, які сприятимуть підтримці та розвитку громадянських ініціатив в Україні.

У роботі використані загальнонаукові і спеціальні методи дослідження. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для систематизації теоретичних підходів до вивчення громадянського суспільства; порівняльний аналіз - для оцінки світового досвіду та визначення можливостей його адаптації в Україні; системний підхід з для комплексного аналізу сучасного стану громадянського суспільства. Для оцінки ефективності існуючих проєктів і визначення стратегічних напрямів розвитку використано SWOT-аналіз. Крім того, застосовано методи проєктного менеджменту для розробки практичних рекомендацій.

Новизна роботи полягає у розробці рекомендацій для створення та реалізації проєктів розвитку громадянського суспільства, які враховують сучасні виклики та можливості. Особливу увагу приділено впровадженню інструментів, які сприяють посиленню громадянської участі у вирішенні суспільних проблем та підвищенню ефективності взаємодії між громадянським суспільством і державою.

Результати дослідження представлені у вигляді публікації тез на тему «Механізми та інструменти розвитку громадянського суспільства в Україні» у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські

парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» (Україна, Суми, 27–28 листопада 2024 року).

Результати дослідження можуть бути використані як основа для впровадження нових підходів до розвитку громадянського суспільства в Україні. Запропоновані рекомендації сприятимуть вдосконаленню державної політики у сфері підтримки громадянських ініціатив та ефективнішій діяльності громадських організацій. Крім того, результати роботи можуть бути корисними для освітніх програм, орієнтованих на підготовку фахівців у галузі громадянського суспільства та управління.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

### 1.1. Поняття та структура громадянського суспільства

Громадянське суспільство є комплексною системою, яка об'єднує різні соціальні групи, інститути та організації, що діють незалежно від державних структур, з метою захисту своїх інтересів, прав і свобод. У сучасному розумінні громадянське суспільство - це простір для громадянської активності, де громадяни можуть брати участь у суспільному житті, контролювати діяльність держави та впливати на ухвалення рішень, спрямованих на покращення умов життя.

Громадянське суспільство, відповідно до українського законодавства, є важливою складовою демократичної системи, яке забезпечує активну участь громадян у прийнятті рішень, співпрацює з органами державної влади та сприяє захисту прав і свобод людини. (ВРУ, 2017; ВРУ, 2023) Місією громадянського суспільства є забезпечення демократичних процесів, зокрема через громадське обговорення, участь у політичних і соціальних ініціативах, а також підтримку відповідальності державних структур перед громадою. Громадянське суспільство виступає не тільки як інструмент реалізації інтересів громадян, але й як механізм стимулювання державної політики до відкритості та підзвітності.

Громадянське суспільство включає різноманітні демократичні елементи, що формують його структуру та виконують різні функції, що забезпечує взаємодію громадян, вирішення суспільних проблем, поширення цінностей демократії та соціальної відповідальності. На рисунку 1.1 візуалізовано важливі компоненти громадянського суспільства.

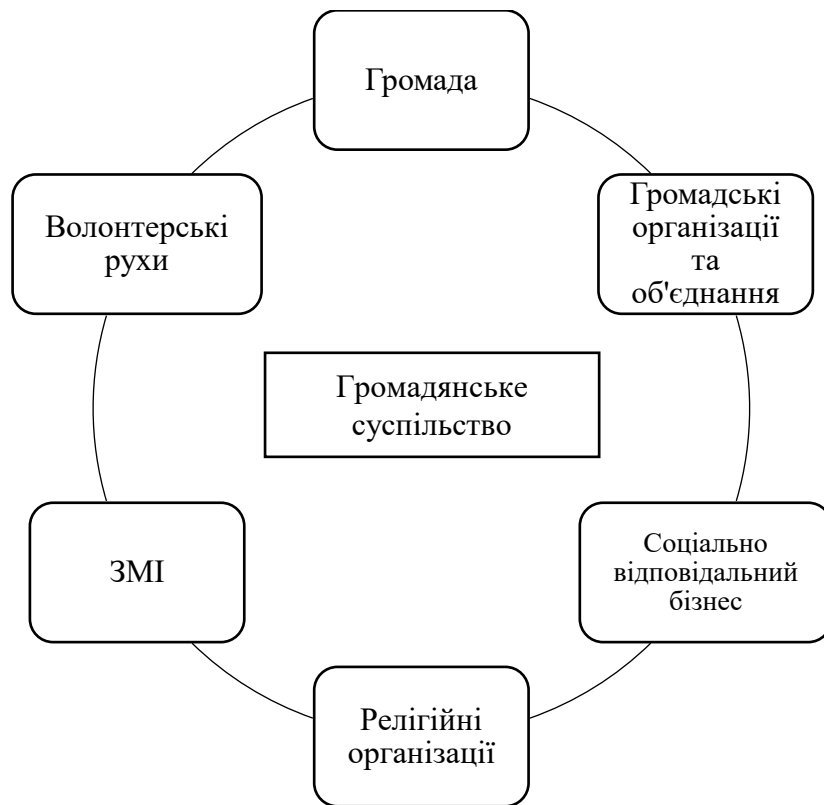


Рис. 1.1 - Важливі елементи структури громадянського суспільства

Джерело: сформовано автором

Розглянемо визначення кожного елементу структури громадянського суспільства. (Енциклопедії сучасної України, 2003), що представлені на рис. 1.1

**Громада** - місцеві спільноти, що об'єднують громадян на основі територіальної приналежності та спільних інтересів. Громада виступає важливою складовою громадянського суспільства, оскільки саме на локальному рівні люди активно беруть участь у вирішенні суспільних проблем, реалізації соціальних проєктів та взаємодії з місцевою владою. В межах громади відбувається зміцнення соціальної згуртованості, розвиток громадської відповідальності та усвідомлення важливості особистого внеску в поліпшення життя всього суспільства.

**Громадські організації та об'єднання** - це неурядові організації, асоціації, профспілки, які об'єднують громадян для досягнення спільних інтересів і цілей. Вони можуть охоплювати сфери соціальної допомоги, охорони здоров'я, екології, захисту прав людини та інші.

**Волонтерські рухи** - добровільні організації або окремі особи, які займаються соціальною діяльністю з метою допомоги нужденним, підтримки суспільних ініціатив або реагування на надзвичайні ситуації. Волонтерство є важливою частиною громадянського суспільства, оскільки сприяє підвищенню соціальної згуртованості та взаємодопомоги.

**Засоби масової інформації (ЗМІ)** - незалежні медіа, які інформують суспільство про важливі події, порушують актуальні проблеми та здійснюють контроль за діяльністю держави. Свобода ЗМІ є необхідною умовою для забезпечення прозорості та підзвітності влади перед громадянами.

**Релігійні організації** - об'єднання, що сприяють розвитку моральних і етичних принципів, підтримують духовний розвиток та благополуччя громадян. Релігійні організації також часто здійснюють соціальні проекти, направлені на підтримку незахищених верств населення.

**Бізнес-структури, що діють соціально відповідально** - організації, які підтримують принципи соціальної відповідальності, здійснюють благодійну діяльність, розробляють проекти для покращення умов життя громад. Соціально відповідальний бізнес є важливим елементом громадянського суспільства, оскільки він сприяє економічному розвитку та зростанню добробуту громадян.

Таким чином, структура громадянського суспільства є багатогранною та охоплює різні сектори, що взаємодіють між собою та з державою. Основною метою громадянського суспільства є забезпечення можливостей для громадян вільно висловлювати свої інтереси, впливати на суспільні процеси та сприяти розвитку демократичних інститутів. (Bernhard, 2020) Громадянське суспільство виступає важливим фактором у розбудові правової держави та формуванні суспільства, яке базується на засадах справедливості, рівності та солідарності.

Громадянське суспільство функціонує на основі певних принципів (DCAF, 2019), які забезпечують його ефективність, стійкість та демократичний характер. До основних принципів належать:

- автономність від держави, тобто громадянське суспільство повинно діяти незалежно від державних структур, зберігати свободу ініціатив та

самоврядування. Така діяльність забезпечує можливість громадянам вільно висловлювати свої інтереси, не залежачи від політичного впливу.

- самоорганізація означає здатність громадян та громадських організацій самостійно об'єднуватися для досягнення спільних цілей, вирішення проблем і реалізації проєктів без втручання державних інститутів.
- верховенство права дозволяє забезпечити рівність усіх громадян перед законом та їхню відповідальність за порушення юридичних норм. Громадянське суспільство має дотримуватися норм і правил, які встановлює правова держава.
- громадянське суспільство підтримує різноманітність думок, інтересів та ініціатив. Плюралізм сприяє розвитку толерантності та взаємоповаги між різними соціальними групами.
- діяльність громадянських організацій та ініціатив має бути відкритою для суспільства, а результати підзвітними перед громадами та органами контролю. Такий принцип підвищує довіру громадян до суспільних ініціатив.
- участь громадян у громадянському суспільстві є добровільною, що гарантує свободу вибору та підтримку саме тих ініціатив, які є важливими для суспільства.

Громадянське суспільство виконує ряд важливих функцій, які сприяють забезпеченню громадянських прав, соціальній стабільності та розвитку демократичних процесів. (Мальчиков та ін., 2021) На рисунку 1.2 зазначено основні функції громадянського суспільства.



Рис.1.2 – Функції громадянського суспільства

Джерело: сформовано автором

Як видно на рис.1.2, громадянське суспільство виконує низку важливих функцій, спрямованих на забезпечення захисту прав і свобод громадян, представлення інтересів різних соціальних груп та сприяння їхній інтеграції. Однією з важливих є захисна функція, яка забезпечує захист прав і свобод громадян від можливих порушень з боку держави або інших структур, здійснює громадський контроль за діяльністю державних органів. Крім того, громадянське суспільство виконує представницьку функцію шляхом презентації інтересів різних соціальних груп та забезпечення участі у суспільних і політичних процесах. (Dearlove et al., 1990) Такий підхід сприяє формуванню збалансованих рішень, що враховують інтереси різних верств населення. Важливою є також соціальна функція, яка сприяє соціальній інтеграції та згуртованості громадян, надає підтримку вразливим групам, створює умови для соціального захисту та благополуччя. Інформаційна функція громадянського суспільства забезпечує громадян інформацією про важливі суспільні й політичні питання, що підвищує

їхню обізнаність та залученість у суспільне життя. Не менш значущою є освітня функція, при реалізації якої громадські організації беруть участь у поширенні знань, формуванні правосвідомості та розвитку критичного мислення у громадян, сприяють підвищенню рівня громадянської освіти та відповідальності. Контрольна функція спрямована на здійснення контролю за діяльністю державних органів і представників влади, вимагаючи прозорості, звітності та ефективності їхньої роботи. Інноваційна функція громадянського суспільства полягає у впровадженні нових ідей і підходів у вирішенні соціальних проблем та сприянні розвитку соціальних інновацій, які впроваджуються у практику.

Таким чином, принципи та функції громадянського суспільства забезпечують його здатність відповідати на виклики сучасного суспільства, сприяти розвитку демократичних інститутів, захищати права громадян та забезпечувати соціальну згуртованість. Громадянське суспільство виступає важливим елементом демократичної держави та є умовою її стабільного розвитку.

## 1.2. Роль громадянського суспільства в сучасних демократичних процесах

Громадянське суспільство відіграє важливу роль у становленні та розвитку сучасних демократичних держав. Громадянське суспільство є важливою основою для побудови правової держави, забезпечення захисту прав і свобод громадян та сприяння соціальній стабільності. (Селігман, 2000) Діяльність громадянського суспільства є індикатором зрілості демократичних процесів, адже саме таке суспільство забезпечує участь громадян у прийнятті суспільно важливих рішень та підтримує баланс між державою і людьми. У сучасних демократичних державах роль громадянського суспільства проявляється в різних сторонах суспільного життя.

Однією з основних ролей громадянського суспільства є захист прав і свобод людини. Через різноманітні громадські організації та ініціативи громадяни мають можливість відстоювати свої права, звертатися до

міжнародних правозахисних організацій, впливати на формування законодавства, а також вимагати справедливого судочинства. Громадські організації, такі як правозахисні групи, адвокатські спілки та об'єднання, забезпечують підтримку громадян у випадках, коли їхні права порушуються, а також сприяють розвитку правової культури в суспільстві.

Громадянське суспільство виконує важливу роль у формуванні громадської думки та її донесенні до органів влади. Громадські організації, незалежні засоби масової інформації, експертні центри та інші структури сприяють обговоренню суспільно важливих тем, ініціюють громадські слухання, проводять соціологічні опитування та інші форми публічного висловлення думки. (Riabovoi, 2020) Таким чином, громадянське суспільство не лише сприяє підвищенню обізнаності населення, але й надає громадянам можливість впливати на політичні процеси та рішення, що приймаються державою.

Важливою частиною діяльності громадянського суспільства є контроль за діяльністю державних органів. Через механізми моніторингу, звітності та публічної оцінки дій влади громадські організації сприяють підвищенню прозорості державного управління. (Diamond, 1994) Громадянське суспільство забезпечує інформаційний контроль, який знижує ризики зловживання владою, сприяє боротьбі з корупцією, забезпечує підзвітність посадовців перед громадянами. Тобто громадянське суспільство допомагає зберегти баланс сил у державі та підвищити довіру громадян до інститутів влади.

Громадянське суспільство сприяє активній участі громадян в управлінні державою, підтримує ідеї демократичної участі, самоврядування та соціальної відповідальності. Громадянське суспільство допомагає громадянам брати участь у виборах, займатися адвокацією, організовувати ініціативи щодо вирішення місцевих проблем, а також впливати на політику через механізми громадської участі (громадські ради, обговорення, петиції тощо). (Andrienko et al., 2022) Таким чином, громадянське суспільство формує новий тип громадянина - активного, відповідального та усвідомленого, який здатен захищати свої права та брати участь у демократичних процесах.

Ще однією з ролей громадянського суспільства є сприяння соціальній згуртованості та підтримка різноманітних груп громадян. Через волонтерські ініціативи, благодійні організації, групи за інтересами громадянське суспільство допомагає вирішувати соціальні проблеми, підтримувати малозабезпечені верстви населення, сприяти інклюзії та рівності. Тобто сприяє формуванню атмосфери довіри, солідарності та взаємодопомоги, що є важливими складовими демократичного суспільства.

Громадянське суспільство активно сприяє проведенню реформ, які необхідні для розвитку демократичного суспільства та забезпечення інтересів громадян. Професійні асоціації, аналітичні центри та інші організації займаються адвокацією (лобіюванням) соціально важливих реформ у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, екологія тощо. (Воронкова та ін., 2022) Громадянське суспільство формує суспільний запит на зміни, взаємодіє з органами влади та сприяє створенню умов для запровадження ефективних і прозорих реформ.

Місцеві громади є основою громадянського суспільства. Завдяки локальним ініціативам громадянське суспільство допомагає вирішувати місцеві проблеми, забезпечувати соціальний розвиток громад та підтримувати місцеве самоврядування. Активність на рівні громад сприяє формуванню демократичної культури, забезпечує зв'язок між місцевими жителями та владою, а також зміцнює довіру до інститутів управління.

Отже, громадянське суспільство виконує важливу роль у забезпеченні демократичних процесів, створює умови для захисту прав громадян, сприяє прозорості влади, формує громадську думку та стимулює соціальну згуртованість. (Оніщенко, 2010) В умовах глобалізації та сучасних викликів громадянське суспільство стає необхідним елементом стабільної та демократичної держави, яка здатна ефективно реагувати на потреби своїх громадян і забезпечувати їхній добробут.



### 1.3. Світовий досвід розвитку громадянського суспільства

Розвиток громадянського суспільства є однією з ключових ознак демократичної та правової держави. Аналіз світового досвіду показує, що розвинені країни створюють умови для підтримки громадянських ініціатив, захисту прав людини та ефективного соціального партнерства між державою і громадянським суспільством. Вивчення успішних практик розвитку громадянського суспільства в інших країнах дозволяє оцінити можливість їх адаптації та впровадження в Україні.

У Сполучених Штатах громадянське суспільство має глибоке історичне коріння і відіграє важливу роль у житті суспільства. (Edwards, 2013) Особливість американської моделі полягає у високому рівні самоорганізації населення, широкому спектрі громадських організацій та активному громадському лобюванні. Громадські організації в США є вагомим частиним соціально-політичної структури, вони фінансуються як за рахунок державних програм, так і за рахунок приватного сектору, що забезпечує їхню незалежність. Американська модель надає можливості для контролю за діяльністю органів влади, участі громадян у процесах прийняття рішень і активної участі у вирішенні соціальних проблем.

У Німеччині громадянське суспільство базується на принципах соціального партнерства та підтримується державними структурами через різноманітні грантові програми і субсидії. (Hummel et al., 2022) Німецька система сприяє взаємодії між громадянськими організаціями, профспілками, бізнесом та урядовими органами, що забезпечує ефективне функціонування громадянського суспільства та його значний вплив на соціально-економічні процеси.

Польща має багатий досвід розвитку громадянського суспільства на рівні місцевих громад, що стало можливим завдяки процесам децентралізації. (Gliński, 2011) Польські громади отримали можливість самостійно вирішувати локальні проблеми, що сприяє активізації громадянської участі, зміцненню місцевого самоврядування та підвищенню якості життя.

Швеція відома високим рівнем соціальної інтеграції, захистом прав меншин та інклюзивним підходом у розвитку громадянського суспільства. (Kobierecka, 2018) У Швеції велика увага приділяється підтримці різноманітності, забезпеченню рівних можливостей для всіх громадян, а також співпраці між державою, громадськими організаціями та бізнесом. Шведські громадські організації отримують значну підтримку від держави, що дозволяє їм ефективно працювати над соціальними питаннями.

На рисунку 1.3 зображено вплив досвіду різних країн на розвиток громадянського контролю.



Рис. 1.3 – Досвід різних країн у формуванні громадянського суспільства

Джерело: сформовано автором

Таким чином, в Україні американський підхід може бути застосований шляхом розширення можливостей для розвитку незалежних громадських організацій, вдосконалення законодавства щодо громадського контролю та створення прозорих механізмів фінансування громадських ініціатив.

Німецький досвід в Україні можна застосувати шляхом впровадження програм державної підтримки громадських організацій, розвитку соціального партнерства між державою та громадянським суспільством, а також

стимулювання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Такі заходи сприятимуть більшій залученості громадянських організацій у вирішення соціальних проблем та посиленню їхньої впливовості.

Для України досвід Польщі є цінним у питанні реформи децентралізації, яка сприяє розвитку громадянського суспільства на місцевому рівні. Впровадження польської моделі, що передбачає посилення ролі місцевих громад, сприятиме активнішій участі громадян у вирішенні місцевих проблем та формуванню відповідальності перед місцевими спільнотами.

Досвід Швеції для української практики є корисним у частині розширення соціальної інтеграції та інклюзивності в громадянському суспільстві. Така ціль може бути досягнута шляхом посилення законодавчого захисту прав меншин, впровадження інклюзивних програм та розвитку співпраці між громадянськими організаціями та державою.

Інтеграція кращих світових практик у сфері розвитку громадянського суспільства може значно підвищити рівень демократичного розвитку в Україні. (Липчук, 2024) Розвиток громадянського суспільства на основі міжнародного досвіду допоможе Україні ефективніше вирішувати соціальні проблеми, посилити участь громадян у державних процесах та підвищити довіру до демократичних інститутів.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

### 2.1. Оцінка сучасного стану громадянського суспільства в Україні

Громадянське суспільство набуває все більшої ролі в демократичних процесах, однак його розвиток залежить від інституційної, соціальної та економічної складових. (Берченко, 2014). В таблиці 2.1 наведено складові розвитку громадянського суспільства в Україні та пов'язані з ними проблеми.

Таблиця 2.1 – Складові розвитку громадянського суспільства в демократичних процесах

Аспект	Характеристика	Обмеження розвитку
Інституційний	Інституційний розвиток громадянського суспільства в Україні відбувається в умовах швидких змін і прагнення до європейської інтеграції. Велика кількість громадських організацій, благодійних фондів та ініціативних груп діє в країні, а законодавча база для їхньої діяльності поступово вдосконалюється.	- недосконалість правової бази, а саме неоднозначні положення, що перешкоджають ефективній діяльності; - обмеженість доступу до ресурсів, зокрема державного фінансування; - обмежена участь громадян через відсутність належних механізмів громадського контролю
Соціальний	Громадянське суспільство характеризується зростанням активності населення та формуванням нових форм соціальної солідарності. Українці беруть участь у волонтерських рухах та благодійних заходах, спрямованих на підтримку військових та постраждалих від війни в Україні.	- рівень довіри до державних інститутів, що підриває спроби спільних дій; - суспільна поляризація через різні погляди на політичні події; - різна активність у деяких регіонах, що створює дисбаланс у соціальному розвитку країни
Економічний	Багато громадських організацій залежать від міжнародної фінансової допомоги через обмежене національне фінансування. Міжнародні донори підтримують проекти, спрямовані на розвиток демократії, соціальну інтеграцію, права людини та допомогу вразливим групам населення.	- недостатність державного фінансування для розвитку ініціатив; - конкуренція за обмежені ресурси між громадськими організаціями; - нерівномірність розподілу фінансування, зосередження коштів у великих містах

Джерело: сформовано автором

Отже, сучасний стан громадянського суспільства в Україні демонструє прогрес у сфері самоорганізації та громадської активності, особливо в умовах військових викликів. Однак, інституційні, соціальні та економічні сторони розвитку громадянського суспільства залишаються складними, а іноді й суперечливими. Подальший розвиток громадянського суспільства потребує системних змін, зокрема в напрямі зміцнення інституційних механізмів підтримки, покращення фінансування та усунення соціальних бар'єрів. Такі заходи дозволять громадянському суспільству в Україні стати важливим елементом демократичного процесу та сприяти стабільності і розвитку країни.

Громадянське суспільство в Україні володіє значним потенціалом для подальшого розвитку, особливо з огляду на суспільні та політичні зміни, що відбуваються в країні. (Аверочкін, 2023; Шевченко, 2023) Однією із найважливіших частин потенціалу є здатність українського суспільства до самоорганізації, що проявилось під час численних кризових ситуацій. Зростаюча участь громадян у волонтерських рухах, благодійних ініціативах, акціях громадянської солідарності та правозахисній діяльності свідчить про високий рівень громадянської свідомості та готовність українців активно впливати на суспільно-політичне життя.

Сучасне українське громадянське суспільство стає важливим фактором у демократичному розвитку держави. (Бліхар та ін., 2018) Роль громадянського суспільства полягає не лише у контролі за діяльністю органів влади, але й у підтримці реформ, які спрямовані на інтеграцію з Європейським Союзом, зміцнення верховенства права, захист прав людини та підвищення прозорості й ефективності державного управління. Завдяки підтримці з боку громадських організацій, активістів та міжнародних партнерів, українське суспільство здатне активно формувати порядок денний реформ і впливати на урядові рішення.

Інституційний потенціал розвитку громадянського суспільства в Україні також посилюється завдяки поступовому вдосконаленню законодавчої бази для діяльності громадських організацій. Прийняття законів, що регулюють правовий статус, умови фінансування та волонтерську діяльність, створює більш

сприятливі умови для організацій, які представляють інтереси громадян і сприяють зміцненню демократії. Удосконалення нормативно-правової бази забезпечує правовий захист для громадських ініціатив, сприяє прозорості та підвищенню рівня відповідальності у діяльності таких організацій.

Соціальна сторона потенціалу громадянського суспільства пов'язана із постійним зростанням громадянської активності та формуванням нових форм соціальної солідарності. У відповідь на виклики та загрози, зокрема військових дій в Україні, відбувається згуртування громадян навколо спільних цінностей, таких як патріотизм та відповідальність за майбутнє країни. Розвиток волонтерського руху, широке залучення громадян до благодійних ініціатив і підтримка постраждалих регіонів створюють умови для подальшого зміцнення соціальної згуртованості та готовності населення брати участь у вирішенні суспільно важливих питань.

Економічний потенціал розвитку громадянського суспільства значною мірою залежить від фінансової підтримки з боку міжнародних донорів, що дозволяє реалізувати різноманітні проєкти у сфері прав людини, соціального захисту та демократизації. Іноземні партнери надають суттєву фінансову допомогу для розвитку громадських ініціатив, що сприяє підвищенню рівня інституційної стійкості організацій. Водночас розвиток громадянського суспільства вимагає створення стійких внутрішніх джерел фінансування, які б забезпечили незалежність та самодостатність громадських об'єднань. Серед перспективних напрямків - розвиток соціального підприємництва, що дозволяє громадським організаціям генерувати власні кошти для реалізації своїх проєктів, а також залучення меценатів та благодійників з числа українських підприємців.

Іншим важливим напрямом розвитку є зміцнення співпраці між громадянським суспільством і державними органами, а також розвиток механізмів громадського контролю. Створення платформ для діалогу між громадянським суспільством і владою сприятиме підвищенню ефективності прийняття рішень, що відповідають реальним потребам населення.

Особливий потенціал для розвитку громадянського суспільства в Україні відкривається у сфері цифровізації. (Яблонський та ін., 2019) Сучасні технології дозволяють розширити доступ до інформації, організувати масові заходи й акції в онлайн-просторі, збільшити залученість громадян до суспільного життя. Платформи електронної демократії, онлайн-петиції, соціальні мережі стають інструментами, через які громадяни можуть висловлювати свої погляди, виступати за зміни і реалізовувати свої права. Цифрові технології також сприяють підвищенню прозорості роботи громадських організацій, що дозволяє зміцнити довіру суспільства до громадянського сектора.

Водночас, громадянське суспільство в Україні має значні можливості для розвитку у сфері освіти та просвітницької діяльності. Поширення громадянської освіти, підвищення правової обізнаності та розвиток критичного мислення серед населення створюють передумови для формування активного та відповідального громадянства. Освітні програми, семінари, тренінги й ініціативи громадських організацій з питань прав людини, демократичних цінностей та верховенства права можуть суттєво вплинути на підвищення рівня громадянської культури в Україні.

Отже, потенціал для розвитку громадянського суспільства в Україні є надзвичайно широким і багатограним. Зміцнення інституційних основ, підвищення соціальної згуртованості, забезпечення стабільного фінансування, розвиток цифрових інструментів, просвітництво та ефективна співпраця з державою можуть суттєво посилити роль громадянського суспільства у розбудові демократичної, правової та соціально орієнтованої держави.

## 2.2. Основні характеристики проектів розвитку громадянського суспільства

Проекти розвитку громадянського суспільства є важливим інструментом для зміцнення демократичних процесів, забезпечення соціальної стабільності та підвищення рівня громадянської свідомості в Україні.

Проекти розвитку громадянського суспільства - це ініціативи, програми та заходи, спрямовані на зміцнення громадянської активності, покращення взаємодії між громадянами та державою, підвищення рівня демократії, прав людини та соціальної справедливості. (Маркович, 2022) Основною метою таких проєктів є створення сприятливого середовища для активної участі громадян у громадському житті, зміцнення інституцій громадянського суспільства, а також формування стійкої та взаємодіючої громадянської спільноти, яка здатна ефективно впливати на політичні та соціальні процеси. На рисунку 2.1 представлені характеристики проєктів, спрямованих на розвиток громадянського суспільства, що охоплюють підтримку громадських ініціатив, підвищення громадської активності, розвиток правового середовища та міжнародну співпрацю. Такі напрямки визначають основні механізми й інструменти, які сприяють зміцненню громадянських інститутів та залученню громадян до суспільних процесів.



Рис.2.1 – Характеристики проєктів розвитку громадянського суспільства

Джерело: сформовано автором



Як видно на рис.2.1, проекти розвитку громадянського суспільства охоплюють комплекс заходів, що сприяють активному залученню громадян у громадське життя, підтримці громадських ініціатив, розвитку правової бази та налагодженню міжнародної співпраці. Всі ці напрями разом забезпечують стійкий розвиток громадянського суспільства та сприяють створенню умов для ефективного функціонування демократичних процесів.

Проекти розвитку громадянського суспільства сприяють підтримці та розвитку громадських ініціатив та можуть охоплювати як локальні, так і національні проекти, які залучають громадян до участі в управлінні та прийнятті рішень. (Abdullayev, 2021) Одним із важливих питань є фінансова підтримка, адже багато громадських організацій стикаються з проблемою нестачі коштів для реалізації соціально важливих проектів. Гранти від державних установ, міжнародних організацій та соціально відповідального бізнесу дозволяють вирішувати питання шляхом забезпечення можливостей для реалізації ініціатив, спрямованих на вирішення проблем у різних сферах, наприклад, захист прав людини, боротьба з корупцією та покращення екологічної ситуації. Крім того, важливими є навчальні програми, які допомагають підвищити кваліфікацію активістів і лідерів громадських організацій. Такі програми забезпечують організаційний розвиток, юридичну та фінансову грамотність. Такі ініціативи дозволяють організаціям працювати ефективно, що має значення для розвитку інституцій громадянського суспільства в цілому.

Серед проектів розвитку громадянського суспільства важливо також підтримувати молодіжні організації, що займаються актуальними проблемами молоді, такими як освіта, зайнятість, соціальна мобільність та боротьба з дискримінацією. (Гончарук, 2022) Молодіжні проекти можуть включати як локальні, так і міжнародні програми обміну досвідом, що дозволяє формувати активну та свідому молодь, здатну впливати на соціальні зміни. Окрему увагу слід приділяти розвитку лідерських якостей у представників громадянського суспільства, що включає формування навичок організації, управління та мобілізації ресурсів для досягнення соціальних змін. Підтримка таких ініціатив

дозволяє формувати нову генерацію лідерів, здатних активно сприяти розвитку громадянського суспільства.

Не менш важливим є розвиток правового середовища, яке забезпечує ефективну діяльність громадських організацій. Такий підхід включає не тільки розробку нових законів, але й ефективне застосування існуючих норм, спрямованих на забезпечення свободи висловлювання думок, зборів та інших прав громадян. Адвокація за зміни в законодавстві допомагає створити прозорі механізми для реєстрації та діяльності громадських організацій, а також для захисту прав активістів. Програми, що підтримують правозахисні ініціативи, сприяють розвитку прав людини, боротьбі з дискримінацією та забезпеченню гендерної рівності.

Проекти розвитку громадянського суспільства також сприяють підвищенню рівня громадянської активності, що передбачає участь громадян у процесах прийняття рішень, виявленні соціальних проблем і мобілізації для їх вирішення. (Shtyrov et al., 2022) Громадські заходи, що залучають громадян до обговорення важливих питань використовують різні інструменти, зокрема масові медіа та соціальні мережі, для охоплення широкої аудиторії. Організація Таких заходів є важливим інструментом вираження громадянських вимог, допомагає привертати увагу до актуальних проблем та забезпечує взаємодію з владою для прийняття рішень.

Оскільки розвиток громадянського суспільства не обмежується лише національними кордонами, важливим завданням є інтернаціональна співпраця та обмін досвідом. Україна активно залучає міжнародні ресурси через грантові програми від організацій, як Європейський Союз, ООН, Світовий банк та інші. Такі програми дозволяють фінансувати проекти, спрямовані на зміцнення прав людини, гендерної рівності, боротьбу з корупцією та інші соціально важливі напрямки. Окрім того, окремі проекти розвитку громадянського суспільства можуть передбачати міжурядову співпрацю, спрямовану на розвиток демократії, прав людини, стабільності та соціальної справедливості, що є важливим для

зміцнення міжнародних відносин і забезпечення глобальних соціальних змін. (Chambers et al., 2006)

Проекти розвитку громадянського суспільства в Україні є необхідним елементом для забезпечення демократичних перетворень, зміцнення прав людини та підвищення соціальної стабільності. Такі проекти сприяють розвитку інституцій, активізації громадянської участі, зміцненню правового поля та інтеграції молоді в процеси прийняття рішень. Підтримка та реалізація проектів розвитку громадянського суспільства дозволяють не тільки вирішувати актуальні соціальні проблеми, але й формувати нову політичну культуру, засновану на співпраці, відкритості та прозорості.

### 2.3. SWOT-аналіз проектів розвитку громадянського суспільства в Україні

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності проектів розвитку громадянського суспільства, оскільки він дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони таких ініціатив, але й виявити можливості для розвитку та загрози, які можуть виникнути на шляху досягнення цілей. (Перфилова, 2008) У контексті України, яка переживає складний період трансформаційних змін, SWOT-аналіз може стати основою для розробки стратегії розвитку громадянського суспільства та подолання існуючих проблем. Рисунок 2.2 демонструє SWOT-аналіз проектів розвитку громадянського суспільства в Україні, що охоплює сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Такий аналіз допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на формування громадянського суспільства, і визначити напрямки для подальшого вдосконалення та підтримки.



Рис.2.2 – SWOT-аналіз проєктів розвитку громадянського суспільства в Україні

Джерело: сформовано автором

Отже, SWOT-аналіз показує, що проєкти розвитку громадянського суспільства в Україні мають ряд сильних сторін, таких як активізація громадської участі та підтримка міжнародних організацій, проте також стикається з викликами, серед яких недостатнє фінансування та певні правові обмеження. Водночас існують можливості для розвитку, зокрема у сфері цифрових технологій та соціальних інновацій, але на заваді можуть стати загрози, такі як бюрократичні перешкоди та економічна нестабільність. Врахування таких факторів є важливим для успішної реалізації проєктів розвитку громадянського суспільства в Україні.

Проєкти розвитку громадянського суспільства в Україні характеризуються як сильними, так і слабкими сторонами, що визначають їх ефективність та потенціал для розвитку в умовах змінюваного політичного і соціального контексту.

Однією з головних сильних сторін таких проєктів є зростаюча активність громадян. За останні роки в Україні спостерігається значне підвищення рівня

участі населення в різноманітних громадських ініціативах, що свідчить про зрілу громадянську свідомість. Багато людей активно долучаються до боротьби за захист прав людини, екологічну відповідальність, боротьбу з корупцією та інші важливі соціальні питання. (Карташов та ін., 2016) Така ситуація дозволяє спостерігати значне зростання громадських ініціатив, що веде до більш активного включення громадян в управління суспільними процесами. Важливим фактором є і підтримка міжнародних організацій, таких як Європейський Союз, ООН, Світовий банк, які активно сприяють розвитку громадянського суспільства в Україні через фінансування, навчальні програми та міжнародний обмін досвідом. Такі заходи дозволяють українським організаціям інтегруватися в глобальний процес розвитку та отримувати необхідну підтримку для досягнення своїх цілей.

Ще однією сильною стороною є вдосконалення правового середовища для громадських організацій. Прийняття нових законів та проведення реформ у сфері громадянських прав та свобод створюють сприятливі умови для діяльності громадянського суспільства. Прозорість у реєстрації організацій, захист прав активістів, забезпечення свободи зборів і висловлювань - такі зміни сприяють розвитку громадянської активності. Окрім цього, розвиваються програми, спрямовані на підготовку нової генерації громадських лідерів, що сприяє формуванню активних та досвідчених керівників, які здатні координувати соціальні ініціативи та впливати на прийняття рішень на рівні влади.

Однак, не зважаючи на наявні позитивні фактори, проєкти розвитку громадянського суспільства в Україні стикаються і з низкою труднощів. Однією з основних проблем є недостатнє фінансування. Багато громадських організацій зазнають труднощів при залученні коштів для реалізації своїх проєктів. (Бабін, 2014) Така ситуація обмежує можливості організацій для виконання масштабних ініціатив, які можуть принести значний вплив на соціальні зміни. Попри позитивні зміни в правовому середовищі, в Україні все ще існують певні правові обмеження, які можуть ускладнювати діяльність громадських організацій. Війна та геополітична ситуація негативно впливають на розвиток громадянського

суспільства. В таких умовах нестабільності громадські організації можуть зіткнутися з перешкодами з боку державних структур або змінювати свої пріоритети відповідно до нових реалій.

Також варто відзначити, що в Україні спостерігається дещо низька довіра до інститутів громадянського суспільства. Низька прозорість певних ініціатив, а також негативний досвід взаємодії з окремими організаціями призводить до того, що деякі громадяни не бажають брати участь у громадських ініціативах, що, в свою чергу, обмежує їхній вплив на соціальні процеси.

Тим не менш, існують значні можливості для розвитку громадянського суспільства в Україні. Розвиток цифрових технологій відкриває нові горизонти для залучення громадян до проєктів розвитку. Інтернет, мобільні додатки та соціальні медіа дозволяють організовувати заходи, мобілізувати ресурси та обмінюватися інформацією на глобальному рівні. Зростаючий попит на соціальні інновації в Україні також створює можливості для реалізації нових підходів до вирішення соціальних проблем, таких як екологія, гендерна рівність, права людини та боротьба з корупцією. (Сидоренко та ін., 2023) Крім того, міжнародна інтеграція та співпраця з міжнародними організаціями сприяють обміну досвідом, отриманню грантів та підтримки для втілення соціальних проєктів.

Інтерес соціально відповідального бізнесу до підтримки соціальних ініціатив відкриває нові можливості для фінансування громадських проєктів. Бізнес може не тільки надавати фінансову підтримку, а й створювати партнерські відносини з громадськими організаціями, що сприяє розвитку нових моделей взаємодії між громадським сектором і приватним бізнесом.

Проте на шляху розвитку громадянського суспільства є й загрози. Однією з них є обмеження свободи діяльності, особливо в умовах військових дій. Обмеження проведення публічних заходів створюють загрозу для діяльності громадських організацій. Соціальна та економічна нестабільність, інфляція, безробіття та інші соціальні проблеми можуть знизити активність громадян та зацікавленість у громадських ініціативах, що ускладнює фінансування

соціальних проєктів. Поширення негативних стереотипів щодо громадських організацій та активістів, а також інформаційні атаки можуть підірвати довіру до таких ініціатив і навіть ставити під загрозу їхню безпеку. Відсутність певної підтримки з боку держави є ще однією загрозою для розвитку громадських проєктів. Часто політичні зміни або відсутність постійної підтримки з боку уряду можуть призвести до обмеження фінансування та ресурсів для реалізації важливих соціальних ініціатив.

Таким чином, проєкти розвитку громадянського суспільства в Україні мають значний потенціал для успіху, проте потребують ретельного планування, належного фінансування, стабільної підтримки з боку держави та суспільства для подолання існуючих труднощів і використання нових можливостей.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

### 3.1. Етапи реалізації проєкту розвитку громадянського суспільства

Розвиток громадянського суспільства в Україні є важливим напрямом, що визначає здатність суспільства досягати стійких соціальних змін, спрямованих на підвищення якості життя, захист прав громадян і зміцнення демократичних інститутів.

Реалізація проєкту розвитку громадянського суспільства є складним і багатоетапним процесом, що включає три основні етапи: підготовчий, основний та завершальний. (Дмитрук, 2020) Кожен з етапів має чітко визначені завдання та цілі, що забезпечують поступове досягнення стратегічних результатів. На рисунку 3.1 відображено етапи реалізації проєктів розвитку громадянського суспільства.

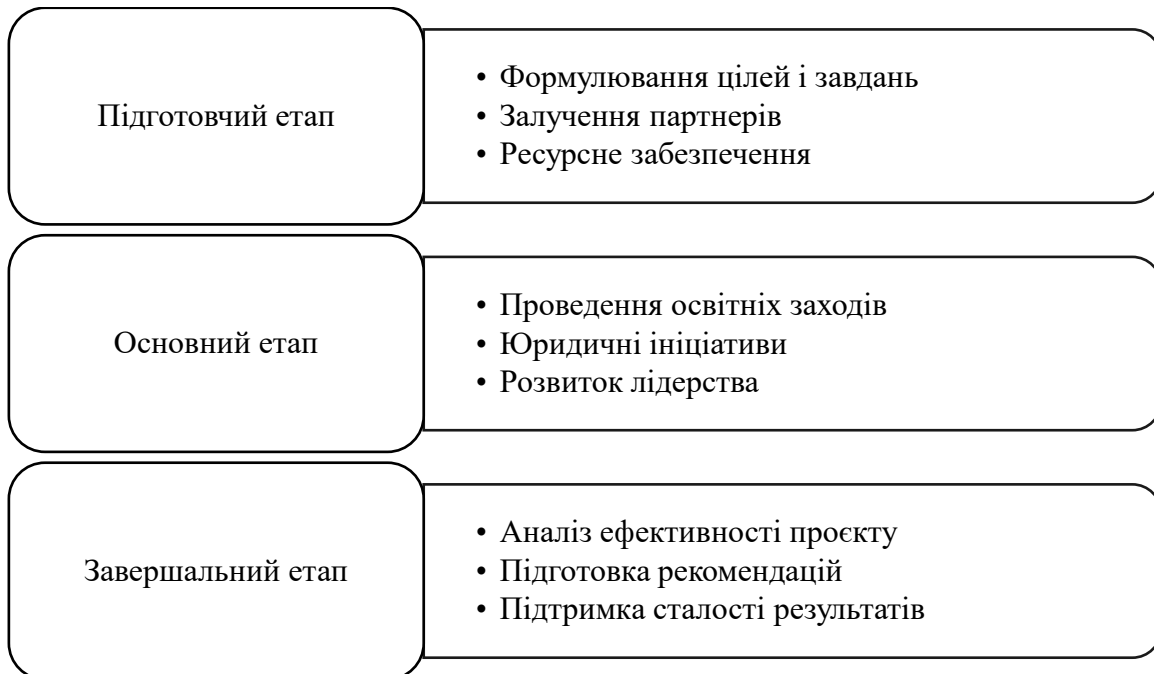


Рис.3.1 – Етапи реалізації проєкту розвитку громадянського суспільства

Джерело: сформовано автором



Підготовчий етап є основою для всього проєкту. На цьому етапі проводиться аналіз поточної ситуації, визначаються потреби та можливості для розвитку громадянського суспільства. У межах підготовчого етапу також розробляється концепція проєкту, визначаються основні цілі та завдання, а також складається детальний план дій. Важливим елементом підготовчого етапу є залучення зацікавлених сторін і партнерів, які будуть брати участь у реалізації проєкту. Такими стейкхолдерами можуть бути громадські організації, державні структури, міжнародні партнери та соціально відповідальний бізнес. На підготовчому етапі також вирішуються питання фінансування, ресурси та підготовка інфраструктури для подальших етапів. Підготовчий етап проєкту включає комунікаційний процес (рис. 3.2), спрямований на створення плану інформування, залучення громадськості та формування партнерських мереж і організаційних структур. Важливою частиною цього етапу є також розробка базових комунікаційних стратегій для ефективного залучення ресурсів і партнерів. Рис. 3.2 відображає основні етапи комунікаційного процесу у проєктах розвитку громадянського суспільства.

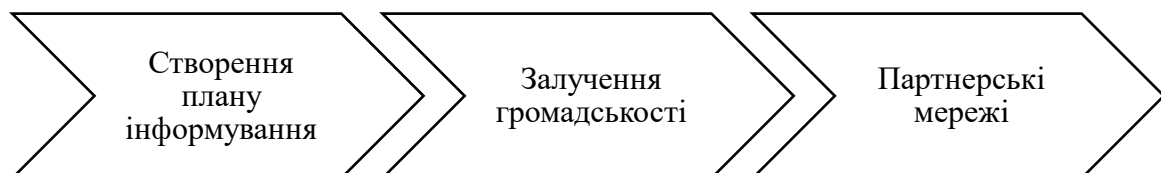


Рис.3.2 – Комунікаційний процес у проєктах розвитку громадянського суспільства

Джерело: сформовано автором

Комунікаційний процес є важливою частиною підготовчого етапу проєкту розвитку громадянського суспільства та забезпечує успіх проєктів і їх сталість на довгострокову перспективу.

Основний етап є найважливішою частиною проєкту розвитку громадянського суспільства і включає безпосередню реалізацію запланованих заходів. На основному етапі відбувається активна робота з підвищення

громадянської активності, організація освітніх програм та тренінгів для громадян, розробка та впровадження правових механізмів, що сприяють розвитку організацій громадянського суспільства. Одним із важливих напрямів є також формування лідерського потенціалу серед громадських активістів та представників громадських організацій. На такому етапі здійснюються заходи, що спрямовані на покращення правового середовища для діяльності громадянських ініціатив та створення сприятливих умов для розвитку волонтерських і соціальних проєктів. Важливою частиною основного етапу є забезпечення належної координації між різними учасниками проєкту, ефективне використання ресурсів і забезпечення участі громадян у процесах прийняття рішень. (Микитюк та ін., 2021) Отже, основний етап зосереджений на інституційному процесі, де створюються і оптимізуються організаційні структури, а також реалізуються заходи проєкту для забезпечення стійкості та ефективності ініціатив.

Завершальний етап проєкту має на меті оцінку досягнутих результатів і визначення ефективності реалізованих заходів. Завершальний етап передбачає збір та аналіз даних, оцінку впливу проєкту на розвиток громадянського суспільства, зокрема, на підвищення рівня участі громадян, зміцнення правових та інституційних основ і розвиток лідерства серед громадських активістів. (Безпалько, 2010) Оцінка результатів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони проєкту, здійснити коригування стратегії для подальшого розвитку, а також визначити сталість результатів і впливу проєкту на довгострокову перспективу. Завершальний етап включає підготовку рекомендацій для майбутніх ініціатив і забезпечення підтримки з боку відповідних органів влади, що гарантують реалізацію результатів проєкту після його завершення. Завершальний етап включає моніторинг та оцінку, де здійснюється аналіз ефективності виконаних заходів, підбиття підсумків і надання рекомендацій для подальших дій або коригування стратегій.

Таким чином, етапи реалізації проєкту розвитку громадянського суспільства забезпечують послідовність і чіткість у досягненні визначених

стратегічних цілей, дозволяють здійснювати необхідні коригування на кожному етапі й сприяють створенню сприятливих умов для сталого розвитку громадянського суспільства в Україні.

### 3.2. Цілі та завдання проєкту розвитку сучасного громадянського суспільства

Проєкт розвитку громадянського суспільства спрямований на створення сприятливих умов для активної участі громадян у вирішенні соціальних проблем, покращення правового середовища для діяльності громадських організацій, а також на розвиток лідерського потенціалу та зміцнення соціальної інтеграції. Такий проєкт передбачає залучення до процесу широкого кола зацікавлених сторін, а саме, організації, державні інституції, міжнародні організації та бізнес. (Smith et al., 2023) Громадянське суспільство формується як компонент для взаємодії між громадянами, бізнесом і державою, тому проєкти з його розвитку потребують чітких стратегічних цілей та завдань.

Визначення стратегічних цілей і завдань проєкту ґрунтується на актуальних суспільних потребах. Відповідно до цих потреб формулюються конкретні цілі й завдання, які спрямовані на ефективний розвиток громадянського суспільства. На рисунку 3.3 зображено послідовність формування цілей і завдань проєкту розвитку громадянського суспільства.

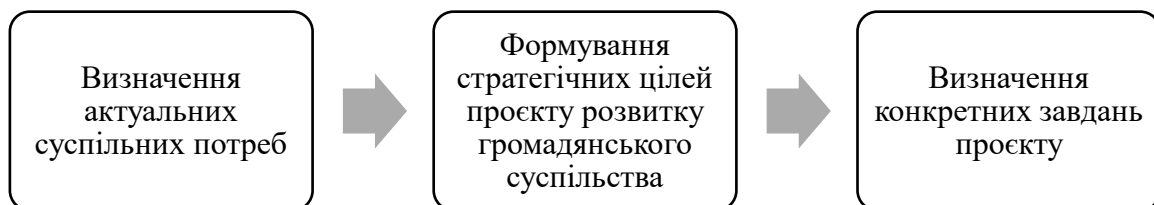


Рис.3.3 – Процес формулювання стратегічних цілей та завдань для проєкту розвитку громадянського суспільства

Джерело: сформовано автором

Як видно на рис.3.3, проєкт розвитку громадянського суспільства передбачає визначення суспільних потреб, стратегічних цілей та конкретних завдань для їх досягнення. Серед основних потреб сучасного громадянського суспільства можна виділити необхідність підвищення рівня громадянської активності та залученості, зміцнення правового середовища для ефективної діяльності громадських організацій, а також формування лідерського потенціалу й розбудова компетенцій серед активних громадян.

На основі визначених потреб формуються стратегічні цілі, які спрямовані на досягнення результатів, а саме активізацію громадянської участі, удосконалення правового та інституційного середовища для забезпечення діяльності громадських ініціатив, а також розвиток лідерського потенціалу громадянського суспільства.

Для забезпечення активізації громадянської участі передбачається реалізація завдань, спрямованих на формування громадянської свідомості та обізнаності населення. (Negre et al., 2019) Такими завданнями може бути запровадження освітніх кампаній та воркшопів, створення інформаційних платформ, що підвищують поінформованість громадян щодо суспільних процесів, а також розвиток цифрових платформ для залучення громадян у соціальні проєкти та ініціативи.

Для досягнення удосконалення правового та інституційного середовища пропонується здійснити заходи з покращення законодавчої бази, зокрема щодо реєстрації громадських організацій, а також запровадити механізми захисту прав активістів. Додатково передбачено впровадження стандартів прозорості та відповідальності для громадських організацій, що сприятиме підвищенню рівня довіри та ефективності їхньої діяльності.

Для розвитку лідерського потенціалу рекомендовано проведення спеціалізованих програм із розвитку лідерських якостей, навчання з управління проєктами та адвокації. Важливим елементом також є налагодження міжнародного співробітництва з метою обміну досвідом, що сприятиме

інтеграції українських громадських ініціатив у глобальний контекст і збагаченню їх новими підходами та практиками.

Таким чином, проєкт розвитку громадянського суспільства спрямований на досягнення стратегічних цілей, які, у свою чергу, відповідають наявним потребам.

Розглянемо кейс проєкту розвитку громадянського суспільства "Розширення можливостей громадянського суспільства України: зміцнення потенціалу в умовах війни" (2024) від організації Схід SOS спрямований на підтримку українських неурядових організацій через тренінги, інтеграцію правозахисних практик та обмін досвідом з данськими партнерами. Метою проєкту є посилення стійкості громадянського суспільства через навчання й міжнародну співпрацю. Проєкт триватиме з лютого 2024 до лютого 2025 року. На рисунку 3.4 зображено процес формулювання стратегічних цілей та завдань для проєкту.

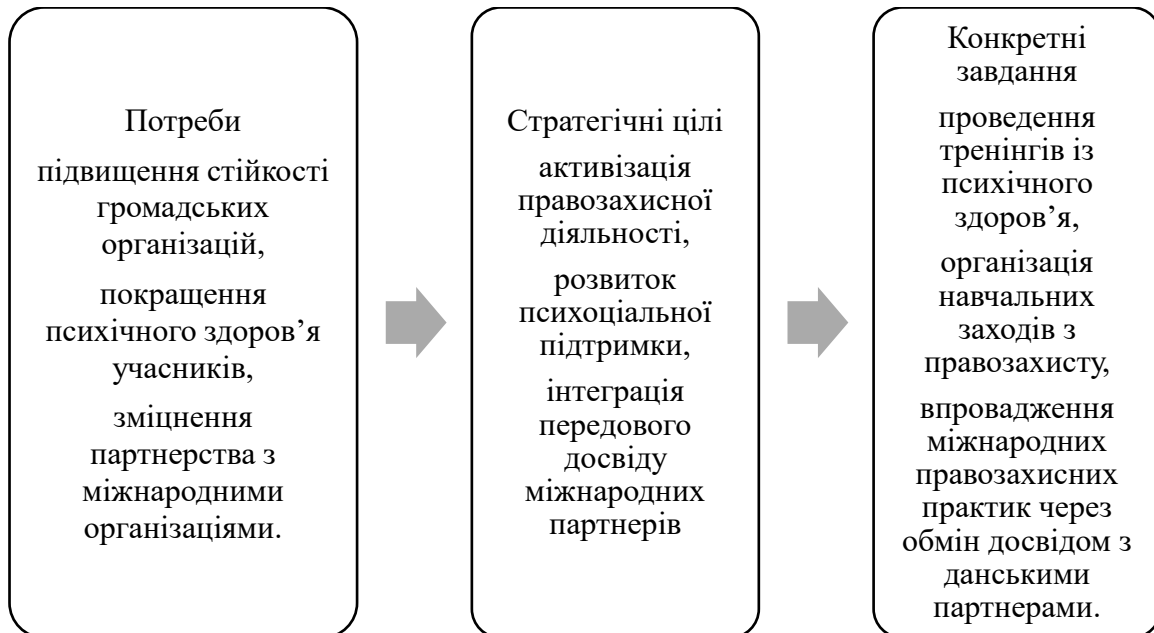


Рис. 3.4 – Процес формулювання стратегічних цілей та завдань для проєкту "Розширення можливостей громадянського суспільства України: зміцнення потенціалу в умовах війни"

Джерело: сформовано автором

Отже, проєкт "Розширення можливостей громадянського суспільства України: зміцнення потенціалу в умовах війни" є актуальним прикладом реагування на сучасні виклики, що є в українському суспільстві в умовах воєнної агресії. Наведений проєкт акцентує увагу на підвищенні стійкості громадських організацій, забезпеченні психосоціальної підтримки та зміцненні міжнародної співпраці, що стає важливим кроком для посилення правозахисної діяльності та захисту прав українських громадян.

Завдяки проєкту буде реалізовано стратегічно важливі заходи, що сприяють не лише покращенню функціонування громадянського суспільства, але й його підготовці до довгострокового впливу на правозахисну діяльність в Україні. Проєкт забезпечить платформу для обміну знаннями з міжнародними партнерами, що підвищить ефективність українських організацій і сприятиме залученню широкої громадськості до вирішення нагальних соціальних та правових питань.

### 3.3. Механізми та інструменти реалізації проєкту розвитку громадянського суспільства

Реалізація проєктів розвитку громадянського суспільства є складним і багаторівневим процесом, що передбачає використання різноманітних механізмів та інструментів. Успішне втілення таких ініціатив залежить від ефективної взаємодії між ресурсами, управлінськими механізмами, комунікаційними платформами та іншими інструментами, які сприяють як організаційній, так і соціальній трансформації. На рис. 3.5 візуалізовано основні механізми та інструменти реалізації проєкту розвитку громадянського суспільства

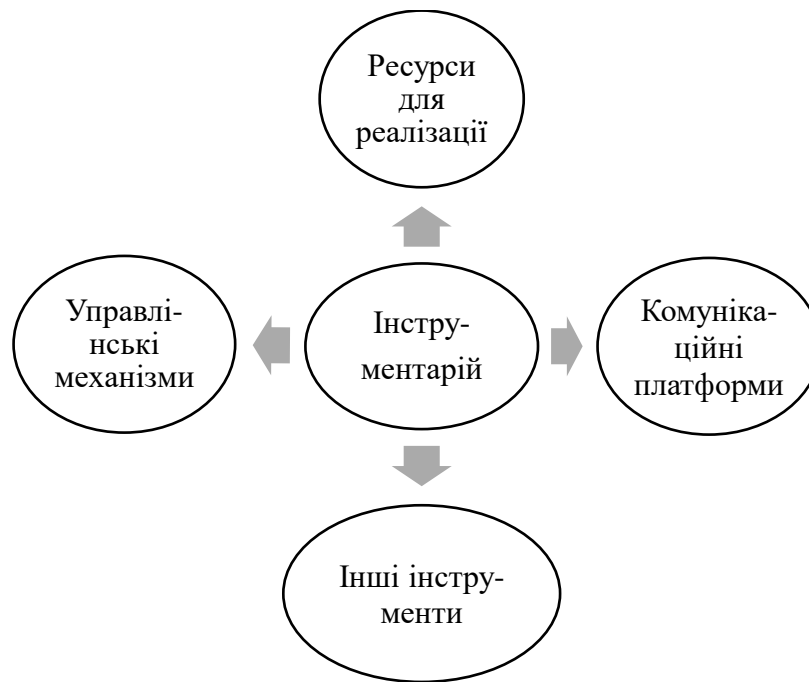


Рис. 3.5 – Інструментарій реалізації проєкту розвитку громадянського суспільства

Джерело: сформовано автором

Реалізація проєкту розвитку громадянського суспільства вимагає комплексного підходу, що включає використання інструментів, що сприяють досягненню стратегічних цілей, забезпечують залучення громадськості, ефективно управління ресурсами та комунікацію між усіма учасниками процесу. (Jensen, 2006)

Важливими складовими будь-якого проєкту розвитку громадянського суспільства є ресурси, які забезпечують його успішну реалізацію:

- **фінансові ресурси**, такі як гранти, державне фінансування, приватні інвестиції та краудфандинг. Залучення фінансування з різних джерел дозволяє забезпечити сталий розвиток ініціативи.
- **матеріальні ресурси**, а саме технічне обладнання, офіси, транспортні засоби та інші ресурси, необхідні для фізичної реалізації проєкту. До матеріальних ресурсів також відносять інфраструктуру для проведення заходів, навчальних сесій та комунікаційних активностей.

- **людські ресурси**, тобто залучення висококваліфікованих фахівців, активістів та волонтерів, які забезпечують виконання завдань на всіх етапах проєкту. Для цього важливо проводити тренінги та навчальні заходи, щоб підвищити кваліфікацію учасників.
- **інформаційні ресурси, такі як** доступ до аналітичних даних, досліджень, статей, матеріалів та баз даних, які допомагають при прийнятті рішень, стратегічному плануванні та оцінці результатів проєкту.

Управлінські механізми забезпечують координацію та організацію всіх етапів проєкту, від його ініціювання до завершення. Такі механізми включають планування, розподіл ресурсів, контроль за виконанням завдань, а також моніторинг і оцінку ефективності реалізації. Одним із важливих завдань управління є розподіл відповідальності серед учасників проєкту, що дозволяє забезпечити чіткість у виконанні завдань. У рамках управлінських механізмів важливу роль відіграє застосування методів проєктного менеджменту, таких як управління ризиками, гнучкі підходи до виконання завдань, а також використання інструментів для забезпечення прозорості та звітності.

Для реалізації проєктів розвитку громадянського суспільства необхідні ефективні комунікаційні платформи, які забезпечують обмін інформацією та сприяють залученню громадськості. (Cohen et al., 2016) До таких платформ належать соціальні медіа, вебсайти, блоги, форуми, а також традиційні засоби масової інформації. Комунікаційні платформи дозволяють забезпечити відкритість, інформувати населення про хід проєкту та результативність виконаних заходів. Крім того, платформи для зворотного зв'язку важливі для отримання думок громадян, що дає можливість коригувати стратегію та підходи до реалізації проєкту в реальному часі. Важливим інструментом є також організація громадських обговорень, круглих столів, онлайн-опитувань, що дає змогу зрозуміти потреби та проблеми громадськості.

Окрім основних механізмів, для реалізації проєктів розвитку громадянського суспільства використовуються додаткові інструменти, такі як:



- **волонтерські ініціативи та громадські активісти**, що передбачає активне залучення громадян до виконання конкретних завдань, наприклад, допомога в організації заходів або навчальних програм, забезпечує більшу соціальну згуртованість і розширює можливості реалізації проєкту.
- **партнерства з іншими організаціями та державними установами**, тобто співпраця з іншими громадськими організаціями, приватним сектором та державними установами дозволяє об'єднати ресурси і підвищити ефективність проєкту. Це можуть бути спільні ініціативи, коаліції або альянси для досягнення спільних цілей.
- **освітні та навчальні програми**, адже для розвитку громадянського суспільства важливо проводити навчальні курси, семінари та тренінги для активістів, представників громадських організацій та звичайних громадян. Такі програми сприяють підвищенню обізнаності і компетентності, що зміцнює інститут громадянського суспільства в країні.
- **правова підтримка та адвокація передбачає** використання юридичних інструментів для захисту прав громадян та забезпечення стабільності проєкту. До таких інструментів відносять підтримку законодавчих ініціатив, консультації для громадських організацій, моніторинг прав людини, а також просування адвокаційних кампаній для захисту інтересів громадян.

Загалом, ефективна реалізація проєктів розвитку громадянського суспільства потребує інтеграції різних механізмів та інструментів, що забезпечують гнучкість і результативність на всіх етапах. Використання таких засобів дозволяє не лише досягати короткострокових цілей, але й сприяти сталому розвитку громадянського суспільства на довгострокову перспективу.

### 3.4 Рекомендації для подальших розробок проєктів розвитку громадянського суспільства в Україні

Розвиток громадянського суспільства є важливим фактором стабільності та демократизації в умовах сучасних викликів. Активне громадянське суспільство сприяє формуванню соціального діалогу, підтримці прозорості в управлінні та зміцненню інституційної спроможності держави. В умовах глобальних змін, таких як військові конфлікти, економічна нестабільність та кліматичні загрози, роль громадянських ініціатив стає ще більш важливою. Саме такі ініціативи забезпечують підтримку найбільш вразливих верств населення, сприяють захисту прав людини та формуванню суспільної довіри. (Pivovar et al., 2022) Громадянське суспільство виступає рушійною силою для впровадження інновацій, які сприяють зміцненню демократичних цінностей. З метою підвищення ефективності реалізації проєктів розвитку громадянського суспільства пропонується:

1. **Підтримка стійкості громадських організацій** шляхом забезпечення фінансової, технічної, та організаційної підтримки для їх адаптації до умов війни та післявоєнного відновлення. Зокрема, сприяти створенню резервних інфраструктур для безперебійної роботи.

2. **Інституційна підтримка громадських організацій.** Запровадження програм для розвитку управлінських навичок лідерів ГО, підвищення їхньої кваліфікації у стратегічному плануванні, комунікаціях та залученні фінансування.

3. **Розвиток інноваційних ініціатив** через створення грантових програм, спрямованих на підтримку проєктів, які використовують сучасні технології (цифрові платформи, штучний інтелект) для вирішення суспільно важливих питань, таких як соціальна інтеграція та інклюзія.

4. **Зміцнення правозахисних спроможностей** за допомогою проведення тренінгів та семінарів для громадських активістів із захисту прав людини, антикорупційної діяльності та просування демократичних цінностей.

5. **Розширення партнерств** шляхом налагодження співпраці з міжнародними донорами, бізнесом та державними органами для створення міжсекторних ініціатив, спрямованих на розвиток громадянського суспільства.

6. **Залучення громадян до участі в управлінні** з використанням механізмів е-демократії (петиції, громадські консультації), щоб посилити участь громадян у процесах ухвалення рішень.

7. **Дотримання етичних принципів** через забезпечення прозорості та довіри до діяльності громадських організацій через регулярний моніторинг і публічне звітування.

8. **Розвиток комунікаційних платформ**, що популяризуватимуть роль громадянського суспільства, сприятимуть формуванню активної громадянської позиції та стимулюватимуть залучення молоді.

9. **Фокус на соціальну згуртованість**, а саме реалізація проєктів, спрямованих на інтеграцію переселенців, ветеранів та інших вразливих груп населення через освіту, працевлаштування та культурні ініціативи.

10. **Оцінка ефективності** шляхом створення прозорих механізмів моніторингу та оцінювання ефективності реалізації проєктів, що дозволить визначати їх вплив і вдосконалювати підходи.

11. **Освітні ініціативи**, а саме проведення навчальних заходів для представників ГО щодо стратегічного планування, управління ресурсами, фандрейзингу та адвокації, що посилить їхню спроможність до самостійної діяльності.

12. **Інклюзивність у проєктах** за допомогою впровадження механізмів, що враховують потреби вразливих груп населення (переселенців, ветеранів), а також акцент на гендерну рівність і культурну інтеграцію.

13. **Інтеграція в повоєнне відновлення** шляхом активного залучення ГО до планування та реалізації заходів з відбудови країни, що сприятиме зміцненню соціального капіталу та довіри до громадянських інститутів.

Впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити довгостроковий розвиток громадянського суспільства, підвищить його стійкість

до кризових ситуацій та посилить роль у побудові демократичної та стабільної України. Зокрема, реалізація проєктів розвитку громадянського суспільства сприятиме розширенню можливостей для громадянської участі, підвищенню ефективності співпраці між громадськими організаціями, державними установами та міжнародними партнерами. (Цимбалюк, 2023; Borschevsky et al., 2021) Такий підхід дозволить зміцнити механізми підзвітності та прозорості, що є важливим завданням для забезпечення довіри з боку суспільства. Крім того, адаптація кращих міжнародних практик допоможе створити сприятливе середовище для інновацій та розвитку громадянських ініціатив, що в свою чергу сприятиме зміцненню демократичних цінностей та соціальної згуртованості. Таким чином, запропоновані рекомендації стануть основою для формування потужного громадянського суспільства, яке здатне ефективно реагувати на сучасні виклики та сприяти розвитку України.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було систематизовано теоретичні засади розвитку громадянського суспільства, проаналізовано сучасний стан його функціонування в Україні, вивчено світовий досвід у сфері розвитку громадянського суспільства.

На основі аналізу поняття та структури громадянського суспільства визначено, що громадянське суспільство є складовою демократичних перетворень та важливим елементом забезпечення соціальної стабільності. Дослідження ролі громадянського суспільства в демократичних процесах довело, що активність громадян та громадських організацій сприяє підвищенню рівня політичної участі, ефективності державного управління та прозорості. Вивчення світового досвіду продемонструвало, що успішні моделі розвитку громадянського суспільства базуються на інтеграції зусиль уряду, бізнесу та громадян, з використанням інноваційних підходів та цифрових інструментів.

Аналіз стану розвитку громадянського суспільства в Україні дозволив виявити низку позитивних тенденцій, таких як зростання кількості активних громадських організацій та посилення ролі громадян у прийнятті рішень. Водночас існують і суттєві виклики, зокрема нерівномірність регіонального розвитку, обмеженість фінансових ресурсів і недовіра між громадянським суспільством та владою. Проведений SWOT-аналіз окреслив сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для реалізації проєктів розвитку громадянського суспільства.

В роботі охарактеризовано підходи до розробки та реалізації проєктів, спрямованих на розвиток громадянського суспільства, з урахуванням сучасних викликів і потреб України. Визначено основні етапи реалізації таких проєктів, які включають планування, оцінку ресурсів, формування команд, реалізацію конкретних заходів та подальший моніторинг ефективності. Цілі та завдання проєктів розвитку громадянського суспільства зосереджуються на зміцненні інституційного потенціалу, розширенні участі громадян у прийнятті рішень,

створенні інклюзивних і стійких механізмів взаємодії між різними соціальними групами.

Особливу увагу приділено рекомендаціям для майбутніх проєктів розвитку громадянського суспільства. Рекомендації включають забезпечення інституційної та фінансової підтримки громадських організацій, розвиток інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем, розширення міжнародного співробітництва та залучення громадян до управлінських процесів через інструменти е-демократії. Запропоновані механізми дозволяють посилити роль громадянського суспільства у вирішенні соціальних, економічних та політичних питань. Запропоновані рекомендації також створюють основу для його подальшого розвитку як важливого чинника післявоєнного відновлення України та зміцнення демократичних цінностей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. (2017). Закон України про громадянське суспільство № 2411-17. Доступно за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>
2. Верховна Рада України. (2023). Про засади внутрішньої і зовнішньої політики, Закон України № 2411-VI. Доступно за посиланням: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>
3. Кабінет Міністрів України. (n.d.). Громадянське суспільство і влада. Доступно за посиланням: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada>
4. Енциклопедії сучасної України. (2003). Доступно за посиланням: <https://esu.com.ua/>
5. Bernhard, M. (2020). What Do We Know About Civil Society and Regime Change Thirty Years After 1989? *East European Politics*, 36(3), 341–362. <https://doi.org/10.1080/21599165.2020.1787160>.
6. DCAF. (2019). Громадянське суспільство. Женева. [https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF\\_Civil%20Society\\_UKR\\_Final.pdf](https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/DCAF_Civil%20Society_UKR_Final.pdf)
7. Мальчиков, Ф. В., & Толстанов, О. К. (2021). Роль інститутів громадянського суспільства в публічному адмініструванні. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, 93-99. <https://doi.org/10.32702/2306-6814/.2021.15.93>
8. Dearlove, J., & Keane, J. (1990). *Democracy and Civil Society*. *The British Journal of Sociology*, 41(4), 583. <https://doi.org/10.2307/590678>.
9. Селігман, А. (2000). *Ідея громадянського суспільства*. Київ: Видавничий Дім Дмитра Бураго.
10. Riabovol, L. (2020). Civil society as a scientific category and the subject of legal research. *Scientific Notes Series Law*, 1(9), 4–8. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2020-1-9-4-8>

11. Diamond, L. J. (1994). *Toward Democratic Consolidation*. *Journal of Democracy*, 5(3), 4–17. <https://doi.org/10.1353/jod.1994.0041>.
12. Andrienko, M., Slyusar, A., Haman, P., Fomin, A., & Striuk, M. (2022). Directions of optimizing the interaction mechanism of civil society institutions with state authorities. *Scientific notes of the University "KROK"*, 4, 63–74. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-63-74>
13. Воронкова, В., & Кивлюк, О. (2022). Концепція активного відповідального громадянства для розвитку демократії та громадянського суспільства. *Humanities Studies*, 11(88), 110-119. <https://doi.org/10.26661/hst-2022-11-88-11>
14. Оніщенко, Н. М. (2010). До питання про працю громадянського суспільства. *Часопис Київського університету права*, 1, 12–17. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/23293>
15. Липчук, О. (2024). Європейський досвід становлення громадянського суспільства: можливості використання в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*, 17, 74–81. <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-17-10>
16. Edwards, M. (2013). *Oxford Handbook of Civil Society*. Oxford University Press, Incorporated.
17. Hummel, S., Pfirter, L., & Strachwitz, R. G. (2022). *Civil Society in Germany: A Report on the General Conditions and Legal Framework*. (Opuscula, 169). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbnresolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-80687-7>.
18. Gliński, P. (2011). Twenty Years of Civil Society in Poland? *Polish Sociological Review*, 175(3), 271-300. <https://polish-sociological-review.eu/Twenty-Years-of-Civil-Society-in-Poland-,126474,0,2.html>.
19. Kobierecka, A. (2018). Civil Society in Sweden as a Factor of Sweden's Image Attractiveness. *Athenaeum Polskie Studia Politologiczne*, 59, 82–95. <https://doi.org/10.15804/athena.2018.59.06>.



20. Берченко, Г. В. (2014). Громадянське суспільство в Україні: конституційні аспекти: монографія. Харків: Юрайт.
21. Аверочкін, В. О. (2023). Інформаційний фактор громадянського суспільства. In The 3rd International scientific and practical conference “Modern problems of science, education and society” (May 22-24, 2023) SPC “Sci-conf. com. ua”, Kyiv, Ukraine. 1522 p. (p. 389).
22. Шевченко, О. (2023). Розвиток громадянського суспільства в Україні в період війни. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi), 1(31), 200–209. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-200-209](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-200-209)
23. Бліхар, В. С. (Ed.). (2018). Політологія: навчально-методичний посібник у схемах і таблицях. Львів: ПП «Арал».
24. Яблонський, В. М., Корнієвський, О. А., & Тищенко, Ю. А. (Eds.). (2019). Громадянське суспільство України: політика сприяння та залучення, виклики та трансформації: аналітична доповідь. Київ: НІСД
25. Маркович, Х. М. (2022). Громадські організації: ідеологічно-правовий вплив на громадянське суспільство. Прикарпатський юридичний вісник, 2, 9-12. <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2.1008>
26. Abdullayev, V. A. (2021). The role of civil society in preventing and combating corruption. Public administration and customs administration, 3, 5–13. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.1>
27. Гончарук, В. (2022). Реалізація механізмів взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства: виклики та перспективи. Public administration aspects, 10(5), 35–46. <https://doi.org/10.15421/152233>
28. Shtyrov, A., & Yemelyanov, V. (2020). European experience in the field of interaction between the state and civil society institutions. Public Administration and Regional Development, 9, 940–965. <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.12>
29. Chambers, S., & Kopstein, J. (2006). Civil Society. In The Oxford Handbook of Political Theory (Vol. 1, pp. 363). Oxford: Oxford University Press.

30. Перфілова О. Є. (2008). Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 624, 77–84.
31. Карташов, А. В., & Радченко, О. В. (2016). Громадянське суспільство і політика. Київ.
32. Бабін, Б. В. (2014). Права людини та громадянське суспільство. Одеса.
33. Сидоренко, Н., Наумик, А., & Брагіна, К. (2023). Особливості функціонування інститутів громадянського суспільства в контексті переходу України до впровадження концепту «сервісної держави». У *Theoretical and Practical Aspects of Modern Scientific Research* (с. 13). <https://doi.org/10.36074/logos-24.11.2023.13>
34. Дмитрук, Н. (2020). Проектний менеджмент в діяльності громадських організацій. Полтава. [https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk\\_Fond-2020\\_kor.pdf](https://initiative.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Posibnyk_Fond-2020_kor.pdf)
35. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. (2021). Управління проектами. Тернопіль.
36. Безпалько О. (2010). Соціальне проектування. Київ.
37. Smith, E. C., & Hamel, Z. (2023). Global Civil Society. In *The Palgrave Encyclopedia of Global Security Studies* (pp. 616–618). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74319-6\\_219](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74319-6_219).
38. Hegre, H., Bernhard, M., & Teorell, J. (2019). Civil Society and the Democratic Peace. *Journal of Conflict Resolution*, 64(1), 32–62. <https://doi.org/10.1177/0022002719850620>
39. Розширення можливостей громадянського суспільства України: зміцнення потенціалу в умовах війни. (2024). East-SOS. <https://east-sos.org/projects/rozshyrennya-mozhlyvostej-gromadyanskogo-suspilstva-ukrayiny-zmicznennya-potencialu-v-umovah-vijny/#:~:text=%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%8>

[C%202024%3A%20%D1%84%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BC%20%D0%B7%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2,%D0%B2%20%D0%9E%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8](https://doi.org/10.1080/17448680600730934)

40. Jensen, M. N. (2006). Concepts and Conceptions of Civil Society. *Journal of Civil Society*, 2(1), 39–56. <https://doi.org/10.1080/17448680600730934>.

41. Cohen, J. L., & Arato, A. (2016). *Civil Society and Political Theory*. In *Democracy: A Reader* (pp. 370-374). Columbia University Press.

42. Pivovar, M., & Kovalchuk, S. (2022). Directions of reforming civil society and public authorities in the conditions of war in Ukraine. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, 1, 173–178. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.01.32>

43. Цимбалюк, В. (2023). Взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства: специфіка в умовах воєнного стану. *Scientific Works of National Aviation University. Series: Law Journal "Air and Space Law"*, 1(66), 46–54. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.66.17416>.

44. Borschevsky, V., Chekh, M., & Lapshyna, I. (2021). Civil Society Development in the Context of the Public Administration System Transformation in Ukraine. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.4>.