

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 4.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.4.31>

УДК 35.077

P. A. Vei,

аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0184-346X>

**АНАЛІЗ ІНОЗЕМНОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ
ОЦІНЮВАННЯ ТА МОНІТОРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

R. Vei,

PhD student, Lviv Polytechnic National University, Lviv,

**AN ANALYSIS OF INTERNATIONAL AND DOMESTIC EXPERIENCE IN
EVALUATING AND MONITORING THE ACTIVITIES OF CIVIL
SOCIETY ORGANISATIONS IN THE FIELD OF PUBLIC
ADMINISTRATION**

У статті здійснено аналіз та систематизацію міжнародного й вітчизняного досвіду оцінювання та моніторингу діяльності громадських організацій (ГО) у сфері публічного управління з урахуванням специфіки воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Наукова новизна дослідження полягає у систематизації ключових елементів оцінювання, яка поєднує нормативні, фінансові, кількісні, якісні та кризові виміри, а також у розробці

чотирикрокової методики адаптації міжнародного досвіду до умов публічного управління в Україні.

Встановлено, що європейська практика оцінювання ГО еволюціонувала від статистичного обліку до комплексних систем моніторингу, інтегрованих у глобальні моделі якості врядування: концепцію Good Governance, Всесвітні індикатори врядування (WGI), Міжнародний індекс ефективності державної служби (InCiSE), Індекс верховенства права (RLI), Індекс сталості організацій громадянського суспільства (CSOSI) та модель INTRAC «трьох кіл». Окремі національні практики – британський Кодекс практики консультацій, німецька вимога відображення результатів обговорень у законопроектах, досвід Нідерландів і Скандинавських країн з високим рівнем волонтерської залученості — засвідчують, що дієве оцінювання ГО є невіддільним від культури відкритого врядування та інституційної довіри.

Доведено, що вітчизняний досвід пройшов три якісно відмінні етапи: недовіра органів влади до громадського сектору, партнерство в умовах децентралізації та кризове співробітництво після 24 лютого 2022 року. Система оцінювання збагатилася інструментами самодіагностики ICAP «Єднання», зовнішнім оцінюванням і Добровільним стандартом діяльності бізнес-об'єднань. Обґрунтовано, що цей шлях є самостійним феноменом, який не може бути зведений до механічного перенесення європейських практик.

Запропонована чотирикрокова методика адаптації охоплює: нормативну відповідність, фінансовий аудит, організаційну самооцінку за моделлю INTRAC та застосування кризових індикаторів. ГО розглядаються одночасно як об'єкт оцінювання – через вимоги підзвітності та прозорості – і як суб'єкт зворотного зв'язку для держави. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією методики, розробкою кризових індикаторів та запровадженням цифрових інструментів моніторингу в контексті євроінтеграції України.

This article analyses and systematises international and domestic experience in evaluating and monitoring the activities of civil society organisations (CSOs) in the field of public administration, taking into account the specific nature of martial law and European integration processes. The scientific novelty of the study lies in the construction of a comparative matrix of key evaluation elements, which for the first time systematically combines normative, financial, quantitative, qualitative and

crisis dimensions, as well as in the development of a four-step methodology for adapting international experience to the conditions of public administration in Ukraine.

It has been established that European practice in evaluating CSOs has evolved from statistical accounting to comprehensive monitoring systems integrated into global models of governance quality: the concept of Good Governance, the World Governance Indicators (WGI), the International Civil Service Effectiveness Index (InCiSE), the Rule of Law Index (RLI), the Civil Society Organisation Sustainability Index (CSOSI) and INTRAC's 'three circles' model. Specific national practices – the UK's Code of Practice on Consultation, the German requirement to reflect the results of consultations in draft legislation, and the experience of the Netherlands and the Nordic countries with high levels of voluntary engagement – demonstrate that effective evaluation of CSOs is inseparable from a culture of open governance and institutional trust.

It has been demonstrated that the domestic experience has gone through three qualitatively distinct stages: mistrust of the public sector by the authorities, partnership in the context of decentralisation, and crisis cooperation following 24 February 2022. The evaluation system has been enriched with the ISAR 'Unity' self-assessment tools, external evaluation and the Voluntary Standard for the Activities of Business Associations. It has been demonstrated that this path is a distinct phenomenon that cannot be reduced to a mechanical transfer of European practices.

The proposed four-step adaptation methodology covers: regulatory compliance, financial audit, organisational self-assessment based on the INTRAC model, and the application of crisis indicators. CSOs are viewed simultaneously as the object of assessment – through accountability and transparency requirements – and as a source of feedback for the state. Prospects for further research relate to the empirical verification of the methodology, the development of crisis indicators and the introduction of digital monitoring tools in the context of Ukraine's European integration.

Ключові слова: *громадські організації, публічне адміністрування, оцінка, моніторинг, належне врядування, показники ефективності, CSOSI, модель INTRAC.*

Keywords: *civil society organisations, public administration, evaluation, monitoring, Good Governance, performance indicators, CSOSI, INTRAC model*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Оцінювання та моніторинг діяльності громадських організацій (ГО) у сфері публічного управління є важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії держави та громадянського суспільства. Європейський та ширший міжнародний досвід свідчить, що така оцінка ґрунтується на принципах партнерства, транспарентності та підзвітності. Європейська практика пройшла тривалий шлях від протистояння до формування консенсусних механізмів, у межах яких громадські організації визнаються рівноправними партнерами держави [3].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації кращих міжнародних практик до національного контексту публічного управління, особливо в умовах реформ та кризових викликів. Метою аналізу є систематизація ключових підходів до оцінювання та моніторингу діяльності ГО на основі європейського, глобального та вітчизняного досвіду, а також визначення методологічних орієнтирів для їхнього можливого впровадження. У статті терміни «громадські організації» (ГО) та «організації громадянського суспільства» (ОГС) вживаються як синонімічні відповідно до норм Закону України «Про громадські об'єднання» (2012), де ГО є різновидом громадського об'єднання. При описі міжнародного досвіду використовується ширше поняття «організації громадянського суспільства» (civil society organisations, CSOs), що охоплює також фонди, асоціації та неформальні мережі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Науковий доробок із зазначеної проблематики представлений роботами як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Л. Мельник узагальнює європейський досвід і посилається на ключову аналітичну працю ПРООН «Державна політика розвитку громадянського суспільства: моніторинг ефективності. Європейський досвід» (2011) [3]. Питання організації конструктивного діалогу між організаціями громадянського суспільства та

державними органами розглянуто в дослідженнях М. Алкума [1]. Роль громадянського суспільства на прикладі Греції та Німеччини проаналізовано Р. Шорппом, А. Данішевським та іншими авторами [11]. М. Пірен наголошує на необхідності врахування європейського контексту управлінської культури при реформуванні системи публічного управління відповідно до стандартів ЄС [4]. Організаційно-правові механізми взаємодії інституцій публічного управління та ГО детально вивчала Н. Павлюк.

У контексті кризового та воєнного публічного управління вагомий внесок зробили В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвеев (аналіз досвіду Грузії, Хорватії, Ізраїлю), Н. МакФарлейн (питання відновлення в Грузії), С. Дяченко (світові кейси повоєнного відновлення) та О. Савинець (ізраїльський досвід залучення ГО до формування мобілізаційного резерву) [2]. Теоретико-методологічні аспекти самоорганізації громадянського суспільства та його ролі у формуванні державної політики висвітлено в працях А. Матійчук та Є. Шахненка.

Особливе значення для сучасного аналізу мають праці О. Руснака та Т. Яневської. О. Руснак систематизує методологічні підходи до оцінювання ефективності публічного управління, зокрема концепцію «Good Governance» [5]. Т. Яневська пропонує класифікацію міжнародних моделей та індикаторів оцінювання взаємодії влади й громадських організацій, що суттєво розширює методологічний інструментарій [10].

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою роботи є аналіз та систематизація міжнародного й вітчизняного досвіду оцінювання та моніторингу діяльності громадських організацій у сфері публічного управління, а також розробка методики адаптації цього досвіду до українських умов з урахуванням специфіки воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

виокремити ключові принципи, нормативно-правові стандарти та індикатори ефективності оцінювання діяльності громадських організацій на

основі європейського та глобального досвіду, систематизувавши їх у єдиній порівняльній матриці нормативних, фінансових, кількісних, якісних та кризових вимірів;

охарактеризувати процес формування та застосування міжнародних моделей і методологічних підходів до моніторингу взаємодії держави та громадських організацій - зокрема концепцію Good Governance, Всесвітні індикатори врядування (WGI), Міжнародний індекс ефективності державної служби (InCiSE), Індекс верховенства права (RLI), Індекс сталості організацій громадянського суспільства (CSOSI) та модель INTRAC «трьох кіл» - з огляду на можливість їхнього застосування в Україні;

виявити специфіку вітчизняної системи оцінювання ГО як самостійного феномену, що пройшов три якісно відмінні етапи: недовіра, партнерство в умовах децентралізації та кризове співробітництво після 24 лютого 2022 року;

запропонувати чотирикрокову методику адаптації міжнародного досвіду до умов публічного управління в Україні (нормативна відповідність – фінансовий аудит – організаційна самооцінка за моделлю INTRAC – кризові індикатори), результатом застосування якої є комплексний профіль організації для прийняття управлінських рішень.

Наукова новизна дослідження полягає у побудові порівняльної матриці ключових елементів оцінювання та моніторингу діяльності ГО, яка системно об'єднує нормативні, фінансові, кількісні, якісні та кризові виміри; удосконаленні методологічного підґрунтя оцінювання шляхом обґрунтування критеріального методу («держава – сервіс») як найбільш придатного для порівняльного аналізу різнотипних учасників публічного управління в українських умовах; подальшого розвитку розуміння вітчизняної системи оцінювання ГО як самостійного феномену, що потребує окремого методологічного забезпечення і не може бути зведений до механічного перенесення європейських практик. Автором запропоновано чотирикрокову методику адаптації міжнародного досвіду, орієнтовану на прийняття управлінських рішень щодо партнерства, делегування соціальних послуг або

цільового державного фінансування ГО.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Європейська практика оцінювання діяльності ГО базується на низці нормативно-правових документів Ради Європи та Європейського Союзу. Серед них ключовими є «Кодекс передової практики громадської участі в процесі прийняття рішень», «Рекомендації щодо правового статусу неурядових організацій в Європі» та Лісабонський договір, який закріпив принципи відкритості та транспарентності європейських інституцій, гарантуючи громадянам право на доступ до документації та контроль за діяльністю органів влади [3]. Механізми моніторингу та підзвітності в країнах ЄС реалізуються через щорічні звіти Європейського парламенту та Європейської комісії, спільний кодекс поведінки для учасників реєстру зацікавлених осіб (лобістів та неурядових організацій), а також обов'язкову ідентифікацію зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень.

Фінансовий моніторинг свідчить про різний рівень державної підтримки: від низької частки у Великобританії до значної в Німеччині. У Чехії кошти ЄС спрямовуються на підтримку ГО через профільні міністерства та довгострокові угоди, у Словаччині діє механізм перерахування 2 % податку на прибуток. Сучасною тенденцією є перехід від грантів до контрактів (зокрема в Естонії), що зменшує фінансову залежність громадських організацій від держави. Для оцінки розвитку громадянського суспільства використовуються як кількісні, так і якісні показники: темпи зростання кількості ГО (активно застосовувалися в країнах Вишеградської четвірки), рівень залученості населення до волонтерства (44 % у Нідерландах, 43 % у Данії) та суб'єктивне відчуття впливу громадян на прийняття рішень (95 % у Швеції, 92 % у Данії) [3; 12].

Специфічні національні практики також заслуговують на увагу. У Великобританії «Кодекс практики консультацій» вимагає проведення реальних громадських обговорень, а не формального оприлюднення інформації. У Німеччині результати громадських обговорень обов'язково

відображаються у пояснювальній записці до законопроектів. Досвід Ізраїлю та Швейцарії демонструє ефективність залучення громадського сектору до формування мобілізаційного резерву в умовах безпекових викликів.

Аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду оцінювання діяльності громадських організацій свідчить про еволюцію від простого статистичного обліку до складних комплексних систем моніторингу, що базуються на засадах партнерства, транспарентності та підзвітності [3]. У міжнародній практиці оцінювання ГО часто інтегроване у глобальні моделі вимірювання якості врядування, такі як концепція «Good Governance», яка визначає участь громадськості та підзвітність інституцій громадянського суспільства наріжними каменями ефективного управління [5]. Всесвітні індикатори врядування Світового банку (WGI), зокрема показник «право голосу та підзвітність», дозволяють оцінювати рівень залученості громадян та захисту їхніх прав, тоді як Міжнародний індекс ефективності державної служби (InCiSE) та Індекс верховенства права (RLI) фокусуються на відкритості уряду та дієвості механізмів громадської участі у прийнятті рішень [10]. Провідним міжнародним інструментом оцінювання загального стану громадського сектору є Індекс сталості організацій громадянського суспільства (CSOSI), що аналізує життєздатність ГО через сім вимірів: правове середовище, організаційну спроможність, фінансову стійкість, адвокацію, надання послуг, інфраструктуру та публічний імідж [8]. Оцінювання окремих організацій у світовій практиці, зокрема за методикою британської організації INTRAC, базується на моделі «трьох кіл», яка передбачає аналіз внутрішньої спроможності (управління, кадри), програмної діяльності (ефективність проєктів) та зовнішніх відносин з державою, бізнесом і донорами [6].

Вітчизняний досвід тривалий час характеризувався недовірою з боку органів влади до громадського сектору, проте після Революції Гідності та в межах реформи децентралізації роль ГО як посередників-комунікаторів та надавачів соціальних послуг суттєво зросла: за даними Єдиного державного реєстру, кількість зареєстрованих громадських об'єднань зросла з 68 тис. у

2013 р. до понад 110 тис. у 2021 р., а після 24 лютого 2022 р. - ще більш відчутно завдяки хвилі низової самоорганізації [9]. В Україні розроблено та апробовано методичні підходи, що поєднують самооцінку організацій за моделлю INTRAC із зовнішнім оцінюванням з боку цільової аудиторії (наприклад, бізнесу) та статистичним аналізом даних Єдиного державного реєстру, що забезпечує репрезентативність та об'єктивність висновків [6]. Важливим елементом вітчизняної системи оцінювання є інструменти ІСАР «Єднання» для самодіагностики організаційного потенціалу та індекси спроможності, що використовуються Творчим центром ТЦК для моніторингу дієвості ГО у сфері адвокації та надання послуг [7]. В умовах повномасштабного вторгнення вітчизняний досвід збагатився практиками оцінювання діяльності ГО в кризових умовах, де ключовими показниками стали швидкість адаптації, рівень волонтерської залученості та ефективність взаємодії з органами влади у питаннях підтримки ЗСУ і ВПО [1]. Сучасною тенденцією є запровадження Добровільного стандарту діяльності бізнес-об'єднань, розробленого за підтримки ПРООН, який базується на вимірах інституційної спроможності, репрезентативності та транспарентності, що дозволяє ідентифікувати професійні та добросовісні організації [6].

Наведений аналіз міжнародних інструментів потребує відповідного методологічного підґрунтя для їхньої імплементації в українські умови. У цьому контексті важливими є методологічні підходи до оцінювання ефективності в публічному управлінні, запропоновані О. Руснаком [5], які включають цільовий метод (орієнтований на досягнення конкретних результатів відповідно до раціоналістичної філософії М. Вебера) та критеріальний метод («держава – сервіс»), який вважається найбільш придатним для порівняння різних учасників публічного управління, у тому числі громадських організацій. Центральне місце посідає концепція «Good Governance», що визначає вісім характеристик ефективного управління, серед яких участь (participation) є наріжним каменем. Принцип підзвітності поширюється як на державні органи, так і на організації громадянського

суспільства. Окрім того, О. Руснак [5] підкреслює важливість аналітичних центрів (think tanks), досвід яких (особливо в США та Великобританії) свідчить про їхню роль у забезпеченні об'єктивності та пошуку альтернативних рішень у публічному управлінні. Міжнародні рейтинги розглядають ефективність громадянського суспільства як складову сукупної ефективності держави, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість та міжнародний авторитет країни.

Для наочності ключові елементи іноземного та вітчизняного досвіду оцінювання та моніторингу діяльності ГО систематизовано в таблиці 1:

Таблиця 1. Ключові елементи оцінювання та моніторингу діяльності громадських організацій

Аспект	Основні інструменти та приклади	Країни / джерела
Нормативно-правова база	Кодекс передової практики, Рекомендації щодо статусу НУО, Лісабонський договір	Рада Європи, ЄС
Механізми моніторингу та підзвітності	Щорічні звіти Європарламенту та Єврокомісії, реєстр зацікавлених осіб	Країни ЄС
Фінансовий моніторинг	Державне фінансування, 2 % податку, перехід від грантів до контрактів	Великобританія, Німеччина, Чехія, Словаччина, Естонія
Кількісні та якісні показники	Зростання кількості ГО, рівень волонтерства (43-44 %), суб'єктивний вплив (92-95 %)	Вишеградська четвірка, Нідерланди, Данія, Швеція
Національні практики взаємодії	Кодекс практики консультацій, відображення результатів обговорень, мобілізаційний резерв	Великобританія, Німеччина, Ізраїль, Швейцарія
Міжнародні індикатори	WGI, InCiSE, RLI, Індекс демократії, CSOSI, модель INTRAC «трьох кіл»	Міжнародний рівень
Вітчизняні підходи	Самооцінка за INTRAC, інструменти ICAP «Єднання», Добровільний стандарт бізнес-об'єднань, кризові показники	Україна

Джерело: систематизовано автором за матеріалами

[2, 3, 6,7,8, 9, 10]

Наведені у таблиці елементи оцінювання не є рівнозначними та взаємозамінними - вони утворюють ієрархічну систему, яка може бути адаптована до умов публічного управління в Україні через послідовне застосування таких кроків:

1. Нормативна відповідність. Перевірка діяльності ГО на відповідність вимогам Кодексу передової практики Ради Європи, Закону України «Про громадські об'єднання» та чинних регуляторних актів у сфері публічного управління. Цей крок визначає легітимну основу для подальшого оцінювання.

2. Фінансовий аудит. Аналіз структури фінансування (державне, донорське, власне), оцінювання фінансової стійкості за критеріями CSOSI та виявлення ризиків залежності від єдиного джерела фінансування.

3. Організаційна самооцінка. Застосування моделі INTRAC «трьох кіл»: внутрішня спроможність (управління, кадри, стратегія), програмна діяльність (результативність проєктів, якість послуг) та зовнішні відносини (взаємодія з державою, бізнесом, донорами).

4. Кризові індикатори. В умовах воєнного стану до стандартного набору показників додаються: швидкість адаптації організації до нових умов, рівень волонтерської залученості, ефективність взаємодії з органами влади у питаннях підтримки ЗСУ та ВПО, а також географічна мобільність організації.

Результатом застосування запропонованої методики є комплексний профіль ГО, який може використовуватися органами публічного управління при прийнятті рішень щодо партнерства, делегування соціальних послуг або цільового державного фінансування.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведений аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду дозволяє зробити ряд узагальнень. Зокрема, у країнах ЄС та на глобальному рівні оцінювання діяльності громадських організацій еволюціонувало від простого статистичного обліку до комплексних систем моніторингу, інтегрованих у загальні моделі якості врядування (Good Governance, WGI, InCiSE, CSOSI). Це свідчить про системний, а не епізодичний характер такого оцінювання у зрілих демократіях. Водночас вітчизняний досвід вирізняється власною специфікою: від тривалої недовіри до громадських організацій – через партнерство в умовах децентралізації – до активного кризового співробітництва в умовах повномасштабного вторгнення. Цей шлях потребує окремого методологічного

осмислення і не може зводитися до механічного перенесення європейських практик.

Запропонована чотирикорова методика адаптації (нормативна відповідність – фінансовий аудит – організаційна самооцінка – кризові індикатори) дає змогу органам публічного управління здійснювати диференційоване оцінювання громадських організацій залежно від їхньої ролі: як партнера, надавача соціальних послуг чи адвокаційного інституту.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі охоплюють кілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед актуальною є емпірична верифікація запропонованої методики на репрезентативній вибірці українських громадських організацій різних типів (правозахисних, соціальних, адвокаційних) з метою виявлення її операційних обмежень та галузевої специфіки. Важливим методологічним завданням залишається розробка системи кризових індикаторів оцінювання діяльності громадських організацій, придатної для застосування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, з урахуванням досвіду Ізраїлю, Грузії та Хорватії. На інституційному рівні перспективним є дослідження передумов запровадження єдиного національного реєстру оцінювання громадських організацій як інструменту забезпечення прозорості та обґрунтованого державного фінансування в процесі євроінтеграції України. Окремий цифровий напрям передбачає аналіз можливостей використання відкритих даних (Єдиного державного реєстру, порталу Prozorro, платформ звітності) для автоматизованого моніторингу ключових показників діяльності громадських організацій.

Подальші дослідження мають не лише поглибити теоретичне осмислення оцінювання та моніторингу діяльності громадських організацій, а й запропонувати практичні інструменти, адаптовані до сучасних українських реалій.

Література

1. Алкум М. Міжнародний досвід організації конструктивного діалогу між організаціями громадянського суспільства та державними органами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 134–137.
2. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–36.
3. Мельник Л. А. Європейський досвід ефективної взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 119–122.
4. Пірен М. І. Нові підходи до державного управління в Україні на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2016. № 2. С. 13–20.
5. Руснак О. А. Теоретико-методологічні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 2 (39). С. 7–15.
6. Смолич Д. В. Взаємодія неурядових організацій та бізнесу: моделі підтримки та стимулювання : дис. ... д-ра екон. наук. Луцьк, 2025. 584 с.
7. Смолич Д. В. Методи оцінки стану та динаміки розвитку неурядових організацій. *Бізнес навігатор*. 2024. Вип. 3 (76). С. 431–436.
8. Смолич Д. В. Оцінка громадських організацій діяльність яких спрямована на підтримку та розвиток підприємництва. *Ефективна економіка*. 2024. № 6.
9. Токар М. Ю. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.
10. Яневська Т. М. Аналіз зарубіжних моделей оцінювання ефективності публічного управління та можливостей їх застосування для сфери охорони здоров'я. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 283–291.

11. Schorpp R., Daniszewski A., Altenpohl L., Greubel J., Quaas M. Greece & Germany: What Role for Civil Society? Workshop III of the Greek-German Youth Congress. 2016.

12. Скворцова В., Походай Я. Індекс сталості організацій громадянського суспільства в Україні у 2024 році / Український незалежний центр політичних досліджень ; за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Київ : УНЦПД, 2025. URL: http://www.ucipr.org.ua/images/documents/2024_CSOSI_report_UA_revII_23_07.pdf

References

1. Alkum, M. (2018), "International experience in organizing constructive dialogue between civil society organizations and public authorities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 134–137.

2. Borshchevskyi, V.V., Vasylytsia, O.B. and Matveiev, Ye.E. (2022), "Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms", *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 2 (76), pp. 30–36.

3. Melnyk, L.A. (2019), "European experience of effective interaction between the state and civil society institutions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 119–122.

4. Piren, M.I. (2016), "New approaches to public administration in Ukraine based on domestic and foreign experience", *Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 2, pp. 13–20.

5. Rusnak, O.A. (2024), "Theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of public administration", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 2 (39), pp. 7–15.

6. Smolych, D.V. (2025), "Interaction of non-governmental organizations and business: models of support and stimulation", Doctor's thesis, Lutsk, Ukraine.

7. Smolych, D.V. (2024), "Methods for assessing the state and dynamics of development of non-governmental organizations", *Biznes navihator*, vol. 3 (76), pp. 431–436.

8. Smolych, D.V. (2024), "Assessment of civic organizations whose activities are aimed at supporting and developing entrepreneurship", *Efektivna ekonomika*, vol. 6.

9. Tokar, M.Yu. (2020), *Hromadski orhanizatsii Ukrainy v systemi rozvytku publichno-upravlinskykh vidnosyn* [Civil society organizations of Ukraine in the system of development of public administration relations], monograph, LRIDU NADU, Lviv, Ukraine.

10. Yanevska, T.M. (2023), "Analysis of foreign models for evaluating the effectiveness of public administration and possibilities of their application in the field of healthcare", *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 6, pp. 283–291.

11. Schorpp, R., Daniszewski, A., Altenpohl, L., Greubel, J. and Quaas, M. (2016), "Greece & Germany: What Role for Civil Society?", Workshop III of the Greek-German Youth Congress.

12. Skvortsova, V., & Pokhodai, Ya. (2025), "Civil society organizations sustainability index in Ukraine 2024", Ukrainian Center for Independent Political Research, available at: http://www.ucipr.org.ua/images/documents/2024_CSOSI_report_UA_revII_23_07.pdf (Accessed 05 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.04.26

Прорецензовано / Revised: 20.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 23.04.26