

УДК 342.7

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.5.7>**Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна,**доктор наук з державного управління, старший дослідник,
завідувач науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем управління
у сфері цивільного захисту

Національного університету цивільного захисту України

ORCID ID: 0000-0001-5666-9350

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА Й УПОВНОВАЖЕНОГО З ПРАВ ЛЮДИНИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

MECHANISMS FOR REALIZING THE POTENTIAL OF CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS AND THE HUMAN RIGHTS OMBUDSMAN IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Значення інститутів громадянського суспільства й омбудсмана в системі публічного управління розглянуто в межах концептуальної моделі, яка акцентує на їхній важливій ролі у формуванні демократичного й антикризового управління. Акцентовано, що інститути громадянського суспільства й омбудсман є ключовими учасниками забезпечення прозорості і підзвітності органів публічної влади, сприяючи активній участі громадян у процесах прийняття рішень. У цьому контексті систематизовано принципи реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства й омбудсмана.

Використання теплокарти дозволило визначити роль інститутів громадянського суспільства й уповноваженого з прав людини як важливого посередника між державою та громадянами. Аргументовано, що його діяльність не тільки сприяє захисту прав людини, а й пропонує дієві механізми реагування на випадки порушень, посилюючи довіру громадян до органів влади.

Запропоновано концептуальний таймлайн розвитку інститутів громадянського суспільства й омбудсмана, який демонструє їх антикризовий характер у взаємодії з системою публічного управління. Виокремлено основні механізми цієї взаємодії: консультації; спільні проекти; моніторинг діяльності державних органів; адвокація. Ці механізми дозволяють громадянському суспільству ефективно співпрацювати з органами управління на всіх рівнях.

Визначено ключові виклики, що стоять на шляху реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства й омбудсмана. Серед головних проблем окреслено недостатність фінансової підтримки, правові бар'єри та дефіцит довіри з боку державних структур. Сформульовано рекомендації для вдосконалення моделі взаємодії інститутів громадянського суспільства та омбудсмана, які передбачають створення відкритих платформ для діалогу, підвищення рівня обізнаності про права людини та забезпечення належного фінансування для неурядових організацій. У контексті перспектив розвитку наголошено на необхідності подальшого вдосконалення механізмів співпраці, що сприятиме зміцненню демократичних засад й ефективності управлінських процесів в Україні.

Ключові слова: публічне управління, державна політика, антикризові механізми, реалізація потенціалу, інститути громадянського суспільства, омбудсман, уповноважений з прав людини, захист прав людини, адвокаційність, цифровізація, кризи, виклики.

The significance of civil society institutions and the Ombudsman in the public administration system is considered within the framework of a conceptual model that emphasizes their important role in the formation of democratic and anti-crisis management. It is emphasized that civil society institutions and the Ombudsman are key participants in ensuring transparency and accountability of public authorities, contributing to the active participation of citizens in decision-making processes. In this context, the principles of realizing the potential of civil society institutions and the Ombudsman are systematized.

The use of a heat map made it possible to determine the role of civil society institutions and the Commissioner for Human Rights as an important mediator between the state and citizens. It is argued that his activities not only contribute to the protection of human rights, but also offer effective mechanisms for responding to cases of violations, strengthening citizens' trust in authorities.

A conceptual timeline for the development of civil society institutions and the Ombudsman is proposed, which demonstrates their anti-crisis nature in interaction with the public administration system. The main mechanisms of this interaction are identified: consultations; joint projects; monitoring of the activities of state bodies; advocacy. These mechanisms allow civil society to effectively cooperate with government bodies at all levels.

Key challenges that stand in the way of realizing the potential of civil society institutions and the Ombudsman are identified. Among the main problems are the lack of financial support, legal barriers and lack of trust on the part of state structures. Recommendations are formulated to improve the model of interaction between civil society institutions and the Ombudsman, which include the creation of open platforms for dialogue, raising awareness of human rights and ensuring adequate funding for non-governmental organizations. In the context of development prospects, the need for further improvement of cooperation mechanisms is emphasized, which will contribute to strengthening democratic principles and the effectiveness of governance processes in Ukraine.

Key words: public administration, public policy, anti-crisis mechanisms, potential realization, civil society institutions, ombudsman, human rights commissioner, human rights protection, advocacy, digitalization, crises, challenges.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, пов'язані з повномасштабною агресією РФ проти України, політичною нестабільністю в ній і соціально-економічними кризами, актуалізують необхідність пошуку ефективних антикризових механізмів у сфері публічного управління. Очевидно, що важливу роль у цьому процесі відіграють інститути громадянського суспільства й інститут Уповноваженого Верховної Ради з прав людини. Вони виступають не лише «посередниками» між владою і суспільством, але й суб'єктами забезпечення прав і свобод людини, формування демократичної культури та підвищення стійкості держави до криз. Останніми роками питання щодо захисту прав і свобод в Україні актуалізувались в межах фундаментальної науки через збільшення випадків їхнього порушення через повномасштабну агресію РФ. Усе це засвідчує актуальність проведення комплексного дослідження в межах обраної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування інститутів громадянського суспільства та інституту Уповноваженого з прав людини є досить розробленою як у наукових дослідженнях, так і в практичній площині. Умовно можна виділити кілька груп дослідників і установ, які проводять розвідки в зазначеній сфері.

Перша група досліджень інститутів громадянського суспільства представлена напрацюваннями вітчизняних науковців В. Баштанника, Т. Мельник, О. Скрипнюк, О. Фісуна, В. Яворського та ін. [6; 8; 12], які аналізують роль громадських організацій та інститутів громадянського суспільства у демократичних трансформаціях. Щодо українських інституцій, що займались прикладними дослідженнями щодо участі неурядових організацій (далі – НУО) у формуванні державної політики, то можемо вказати на Центр Разумкова, Український незалежний центр політичних досліджень, Інститут демократії ім. П. Орлика та ін. [7].

Крім того, перша група представлена Р. Патнемом (розглядав теорію соціального капіталу, роль громадянського суспільства у розвитку демокра-

тії) [14], Дж. Коеном й А. Арато, які визначили концептуалізацію громадянського суспільства в сучасних демократіях [10].

Друга група науковців аналізувала особливості функціонування інституту Уповноваженого Верховної Ради з прав людини, зокрема, Ю. Барабаш, В. Буткевич, Л. Денисова, Н. Карпачова, Д. Лубінець, В. Лутковська, Н. Оніщенко та ін. [1; 3; 9].

Інституційні напрацювання ролі омбудсмана в системі захисту прав людини представлені в щорічній доповіді Уповноваженого ВРУ з прав людини, які містять аналіз стану дотримання прав і свобод [9].

Практика функціонування інституту омбудсмана стала предметом розгляду К. Вілліамса, М. Гроувз, Л. Рейна, Дж. Стіла, А. Штумке та ін. [13]. Щодо функціонування в цьому напрямку зарубіжних інституцій, то можемо відзначити Раду Європи, ОБСЄ та ООН, які мають методичні документи й аналітичні огляди діяльності омбудсманів.

Крім того, наявна група науковців, які підкреслюють, що ефективність інституту омбудсмана залежить від рівня розвитку громадянського суспільства, а саме: Е. Бойл, А. Колодій, І. Кресіна, К. Лободенко, Т. Менн та ін. [2; 11]. Автори досліджували роль взаємодії держави та громадськості у формуванні правозахисних механізмів. При цьому дослідники слушно вказують, що омбудсман виступає «мостом» між державними органами та громадськими організаціями.

У той же час, не применшуючи напрацювань учених, можемо відзначити, що існує необхідність у комплексних фундаментальних дослідженнях інститутів громадянського суспільства й омбудсмана. Обрана тематика є надактуальною в умовах військової агресії з боку РФ, постійну еволюцію та збільшення кількості загроз системі безпеки України, які повинні концептуалізувати підходи до забезпечення реалізації Україною її інтеграційних прагнень та захист прав громадян.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження публічно-управлінських аспектів реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства й уповноваженого з прав людини в Україні.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні вітчизняні антикризові механізми публічного управління набувають особливої ваги у контексті суспільно-політичних трансформацій та глобальних викликів, зокрема збройної агресії РФ, соціально-економічної кризи та інформаційних загроз. Інститут омбудсмана та інститути громадянського суспільства (далі – ІГС) у цьому вимірі розглядаються як ключові суб'єкти забезпечення стійкості політико-правової системи, а також антикризові актори. Їхня діяльність формується у площині взаємодії між державою та суспільством, що відповідає концепціям *governance*, *human security* та *resilience* [5].

З точки зору інституційної теорії, омбудсман постає як конституційно закріплений механізм захисту прав і свобод людини, який функціонує в межах державного апарату, але з високим ступенем автономії. Натомість ІГС відображають плюралізм соціальних інтересів, їхню артикуляцію та захист через мережеві структури, що корелює з підходами неінституціоналізму та мережевого врядування (*network governance*).

Щодо концептуалізації антикризових механізмів реалізації потенціалу ІГС й інституту омбудсмана, то варто вказати на таке: під цими антикризовими механізмами у контексті діяльності омбудсмана та ІГС слід розуміти сукупність інструментів, процедур та практик, спрямованих на таке:

- вчасне виявлення кризових явищ (через моніторинг, аналіз звернень, громадський контроль);
- послаблення наслідків криз (через адвокацію реформ, правовий захист, соціальну допомогу);
- забезпечення відновлення та стійкості системи (через інституціоналізацію співпраці, інтеграцію в міжнародні правозахисні мережі) [4].

На підставі проведеного аналізу наукових напрацювань обраною проблематикою дослідження [9; 10; 11; 13; 14] вважаємо, що методологічно антикризові механізми реалізації потенціалу ІГС й омбудсмана базуються на синтезі таких підходів:

1. Системний підхід – розглядає ІГС та омбудсман як взаємопов'язані елементи єдиної системи публічного управління, де їхня взаємодія забезпечує стійкість до кризових викликів.

2. Функціональний підхід, що дозволяє визначити розподіл ролей, адже омбудсман виконує функцію правозахисту та контролю за державними органами, тоді як ІГС виступають агентами соціальної мобілізації, громадського контролю та адвокації.

3. Синергетичний підхід акцентує на ефекті взаємодії, коли поєднання можливостей держав-

ного та недержавного секторів створює більший результат, ніж сума окремих дій.

4. Комунікативний підхід підкреслює важливість діалогу між владою, суспільством та міжнародними акторами як інструменту подолання криз.

Урахування цих підходів дозволяє зробити такий проміжний висновок: антикризові механізми реалізації потенціалу ІГС й омбудсмана в публічному управлінні визначаються як сукупність організаційних, правових, інформаційних та комунікаційних інструментів, що спрямовані на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і забезпечення сталого функціонування державних інститутів.

Уважаємо, що доречно групувати антикризові механізми реалізації потенціалу ІГС й інститут омбудсмана з урахування методів публічного впливу на сферу захисту прав людини та громадянина на такі:

1) правові (посилення ролі громадських експертних законопроектів, механізми захисту прав через омбудсмана);

2) інституційні (передбачають створення спільних координаційних рад (ІГС + Уповноважений + органи влади);

3) інформаційні (їх функціонування значною мірою залежить від розвитку цифрових платформ моніторингу прав людини та громадського контролю);

4) комунікаційні (покликані забезпечувати системний діалог між урядом та ІГС у кризових питаннях).

На наше переконання, запропоновані антикризові механізми реалізації потенціалу ІГС й омбудсман ґрунтуються на таких ключових принципах:

– прозорість і відкритість діяльності органів влади;

– включення громадськості в процес ухвалення рішень;

– захист прав і свобод людини як базова умова легітимності держави;

– адаптивність і гнучкість управлінських практик у кризових умовах.

Крім того, для обґрунтування антикризових механізмів діяльності омбудсмана та ІГС можуть також застосовуватися такі принципи:

1) принцип субсидіарності (вирішення кризових ситуацій має відбуватися на найнижчому можливому рівні за активної участі громадськості, тоді як омбудсман забезпечує координацію та правовий контроль);

2) принцип легітимності (означає, що діяльність обох суб'єктів повинна ґрунтуватися на

законності, довірі суспільства та міжнародних стандартах прав людини);

3) принцип інтегрованості, що характеризує антикризові механізми з позиції їхнього поєднання інструментів державного управління, громадського контролю та міжнародної правозахисної практики;

4) принцип адаптивності (інститути повинні постійно коригувати свою діяльність відповідно до динаміки кризових процесів).

На підставі вищевказаного можемо визначити концептуальну модель взаємодії ІГС й інституту омбудсмана з позиції реалізації ними власного потенціалу (рис. 1). Запропонована модель взаємодії омбудсмана та ІГС в умовах кризи включає три рівні, а саме:

1. Діагностичний рівень – збір даних, моніторинг порушень, аналіз звернень та скарг.

2. Реактивний рівень – застосування правових та соціальних механізмів для подолання наслідків кризи.

3. Стратегічний рівень – інституціоналізація нових практик, адвокація реформ, міжнародна інтеграція.

Вищевказана модель корелює з концепціями crisis governance та good governance, підкреслюючи, що стійкість держави до криз визначається

не лише її інституційною міццю, але й ефективністю партнерства з громадянським суспільством.

У продовження умовного плану дослідження відзначимо, з одного боку, роль інститутів громадянського суспільства, що полягає в тому, що вони забезпечують: 1) моніторинг діяльності органів влади; 2) адвокацію суспільно важливих змін; 3) соціальну підтримку населення у кризових ситуаціях; 4) формування горизонтальних мереж довіри, що сприяє зниженню соціальної напруги [4]. А з другого боку, роль інституту уповноваженого з прав людини, який виконує такі функції: 1) контролює дотримання прав і свобод людини в умовах кризи; 2) сприяє правовій просвіті та підвищенню обізнаності громадян; 3) виступає «буфером» між владою та громадянами в умовах конфліктів; 4) забезпечує комунікацію з міжнародними правозахисними організаціями.

Принагідно відзначимо, що антикризові механізми реалізації потенціалу ІГС й інституту омбудсмана можна представити крізь призму застосування теплокарти (рис. 2). Теплокарта є аналітичним інструментом, що дозволяє візуалізувати рівень залученості та інтенсивність використання різних антикризових механізмів у діяльності інститутів громадянського суспільства й інституту уповноваженого з прав людини.

Модель взаємодії інституту омбудсмана та ІГС в умовах кризи



Рис. 1. Концептуальна модель взаємодії ІГС й інституту омбудсмана в умовах криз

Джерело: авторська розробка.



Рис. 2. Теплокарта антикризових механізмів реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства й омбудсмана в Україні

Джерело: авторська розробка.

Умовна heatmap демонструє, які інструменти є найбільш поширеними (здіяйними) й ефективними (темніший колір означає вищий рівень потенціалу).

Очевидно, що найбільший потенціал омбудсман реалізує у сфері правозахисту та міжнародної взаємодії. ІГС демонструють силу у моніторингу, соціальній підтримці та адвокації. Взаємодія цих інститутів формує комплексний антикризовий механізм. Представлена теплокарта відображає порівняльний аналіз активності та інтенсивності залучення інститутів громадянського суспільства й інституту уповноваженого з прав людини (омбудсмана) у різних сферах антикризової діяльності, а саме:

1. Моніторинг та аналітика: ІГС демонструють вищий рівень активності, оскільки володіють інструментами громадського контролю та незалежного збору даних. Омбудсман, у свою чергу, виконує роль офіційного посередника між владою та суспільством, але з меншим спектром інструментів.

2. Правозахист і державно-правові механізми: провідна роль належить омбудсману, який має конституційний мандат для захисту прав та свобод громадян, тоді як ІГС виконують допоміжну функцію – правова підтримка, адвокація, судові позови тощо.

3. Соціальна підтримка: у межах цього блоку відзначимо, що домінують ІГС, оскільки вони безпосередньо взаємодіють із громадами, вразливими групами, переселенцями та ін. Омбудсман залучається опосередковано, переважно у форматі реагування на скарги.

4. Міжнародна співпраця: виявлено, що більшу міжнародну активність проявляє все ж

такий омбудсман, адже він офіційно представляє державу у правозахисних мережах і структурах (наприклад, співпраця з ООН, Радою Європи). ІГС, водночас, виступають партнерами міжнародних донорів і реалізаторами проєктів на локальному рівні.

5. Адвокація реформ: уважаємо, що провідна роль належить ІГС, які просувають нові публічні політики, ініціюють зміни до законодавства, формують порядок денний органів влади. Омбудсман підтримує цей процес шляхом правових висновків та рекомендацій.

Власне кажучи, теплокарта вказує на комплементарність функцій ІГС й омбудсмана, де сильні сторони одного інституту компенсують обмеження іншого. Це забезпечує системність і багатомірність антикризових механізмів. У цьому контексті зупинемося більш детально на розкритті їх особливостей дії.

По-перше, результати відображають чітке розмежування сфер домінування ІГС й омбудсмана. У сфері моніторингу та аналітики найбільшою ефективністю відзначаються ІГС, які володіють незалежними каналами збору інформації, методиками громадського контролю, а також мають більшу мобільність у реагуванні на локальні виклики. Водночас омбудсман обмежений рамками законодавчих процедур, що знижує його гнучкість у цій площині.

По-друге, у площині правозахисту та державно-правових механізмів беззаперечним лідером є інститут омбудсмана. Він володіє конституційним мандатом і спеціальними повноваженнями для забезпечення дотримання прав і свобод людини, включно з можливістю звернення до Конституційного Суду та Верховної Ради. Для

ІГС ця сфера є допоміжною: їхня діяльність здебільшого реалізується у формі адвокаційних кампаній, стратегічних судових позовів, надання правової допомоги населенню.

По-третє, у сфері соціальної підтримки перевага за ІГС, які здійснюють безпосередню допомогу громадам, внутрішньо переміщеним особам та вразливим групам. Омбудсман у цьому аспекті виконує опосередковану функцію, адже не забезпечує матеріальної чи соціальної підтримки, проте фіксує порушення прав у сфері соціального забезпечення та надає рекомендації щодо їх усунення.

По-четверте, блок міжнародної співпраці засвідчує вищу результативність інституту омбудсмана, оскільки він виступає офіційним представником держави у міжнародних правозахисних структурах таких, як Європейський комітет із запобігання катуванням або Офіс Верховного комісара ООН з прав людини. Водночас ІГС виступають як важливі канали «народної дипломатії», залучають міжнародні гранти й реалізують донорські програми, що робить їхню роль у цій сфері допоміжною, але необхідною.

По-п'яте, у сегменті адвокації реформ провідну роль відіграють ІГС, які здатні формувати порядок денний, мобілізувати суспільну підтримку, розробляти експертні пропозиції та впливати на політичні процеси через громадські кампанії. Омбудсман у цій сфері здебільшого

виступає як суб'єкт, що забезпечує правову експертизу та надає рекомендації для вдосконалення законодавства.

Уважаємо, що представлена теплокарта підтверджує наукову тезу щодо синергетичного характеру взаємодії ІГС й омбудсмана, який представлений таким: сфери їхньої активності є взаємодоповнюючими, що дає можливість формувати цілісний антикризовий механізм, стійкий до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Принагідно відзначимо таймлайн реалізації потенціалу ІГС й інституту омбудсмана (рис. 3):

– 2025 р. – формування стратегічного партнерства ІГС та інституту омбудсмана, створення спільних робочих груп.

– 2026 р. – впровадження цифрових платформ моніторингу прав людини, публічних консультацій із громадськістю.

– 2027 р. – розширення міжнародної співпраці, участь у програмах Ради Європи та ООН.

– 2028 р. – інституціоналізація співпраці (створення постійних рад, інтеграція антикризових практик у державні стратегії).

Слід зауважити, що таймлайн відображає поетапну логіку посилення ролі інститутів омбудсмана та ІГС у кризових і посткризових умовах в межах такої умовної періодизації:

1 етап – партнерство ІГС та Омбудсмана. Стартовий етап співпраці, формування меморандумів, створення спільних робочих груп і механізмів швидкого реагування на кризові виклики.



Рис. 3. Таймлайн реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства та омбудсмана

Джерело: авторська розробка.

2 етап – цифрові платформи моніторингу. Впровадження електронних систем збору скарг громадян, онлайн-моніторингу правопорушень, використання big data для аналізу ризиків.

3 етап – міжнародна співпраця. Розширення участі України в міжнародних мережах, обмін досвідом, залучення донорських ресурсів для підтримки антикризових практик.

4 етап – інституціоналізація співпраці. Закріплення напрацьованих механізмів у правовій площині (законодавчі зміни, урядові постанови), інтеграція співпраці ІГС та омбудсмана у державну політику.

На рис. 3 представлено еволюційний характер розвитку інститутів омбудсмана та ІГС, де від початкової ситуативної співпраці відбувається перехід до сталих, інституціоналізованих практик, що підвищує стійкість публічного управління в умовах криз. Теплокарта є аналітичним інструментом, що дозволяє візуалізувати рівень залученості та інтенсивність використання різних антикризових механізмів у діяльності інститутів громадянського суспільства (ІГС) та інституту уповноваженого з прав людини.

По-перше, результати відображають чітке розмежування сфер домінування. У сфері моніторингу та аналітики найбільшою ефективністю відзначаються ІГС, які володіють незалежними каналами збору інформації, методиками громадського контролю, а також мають більшу мобільність у реагуванні на локальні виклики. Водночас омбудсман обмежений рамками законодавчих процедур, що знижує його гнучкість у цій площині.

По-друге, у площині правозахисту та державно-правових механізмів беззаперечним лідером є інститут омбудсмана. Він володіє конституційним мандатом і спеціальними повноваженнями для забезпечення дотримання прав і свобод людини, включно з можливістю звернення до Конституційного Суду та Верховної Ради. Для ІГС ця сфера є допоміжною: їхня діяльність здебільшого реалізується у формі адвокаційних кампаній, стратегічних судових позовів, надання правової допомоги населенню.

По-третє, у сфері соціальної підтримки перевага за ІГС, які здійснюють безпосередню допомогу громадам, внутрішньо переміщеним особам та вразливим групам. Омбудсман у цьому аспекті виконує опосередковану функцію, адже не забезпечує матеріальної чи соціальної підтримки, проте фіксує порушення прав у сфері соціального забезпечення та надає рекомендації щодо їх усунення.

По-четверте, блок міжнародної співпраці засвідчує вищу результативність інституту омбудсмана, оскільки він виступає офіційним представником держави у міжнародних правозахисних структурах, таких як Європейський комітет із запобігання катуванням або Офіс Верховного комісара ООН з прав людини. Водночас ІГС виступають як важливі канали «народної дипломатії», залучають міжнародні гранти й реалізують донорські програми, що робить їхню роль у цій сфері допоміжною, але необхідною.

По-п'яте, у сегменті адвокації реформ провідну роль відіграють ІГС, які здатні формувати порядок денний, мобілізувати суспільну підтримку, розробляти експертні пропозиції та впливати на політичні процеси через громадські кампанії. Омбудсман у цій сфері здебільшого виступає як суб'єкт, що забезпечує правову експертизу та надає рекомендації для вдосконалення законодавства.

Отже, антикризові механізми реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства та інституту уповноваженого з прав людини відіграють ключову роль у зміцненні демократичного врядування та захисті прав людини. Їхня ефективність залежить від глибини взаємодії, довіри суспільства та готовності держави до співпраці.

Висновки. На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Важливість інститутів громадянського суспільства представлено в межах концептуальної моделі. Підкреслено, що інститути громадянського суспільства й омбудсмана відіграють ключову роль у забезпеченні демократичного управління розвитком суспільства. Вони сприяють участі громадян у процесах прийняття рішень, що підвищує прозорість і підзвітність органів влади.

2. За допомогою застосування теплокарти обґрунтовано, що уповноважений з прав людини виступає важливим посередником між державою та громадянами. Його діяльність допомагає захищати права людини, а також забезпечує механізми для реагування на порушення прав.

3. Надано концептуалізацію таймлайну реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства та омбудсмана. Доведено, що механізми взаємодії ІГС й омбудсмана в Україні відзначаються антикризовістю через вплив низки факторів. У цьому контексті згруповано механізми реалізації потенціалу ІГС й омбудсмана (з урахуванням методів публічного управління у сфері захисту прав і свобод громадян). За допомогою цих механізмів інститути громадянського суспільства можуть взаємодіяти з публічним управлінням всіх рівнів управління. Це включає консультації,

спільні проекти, моніторинг діяльності державних органів та адвокацію.

4. Окреслено перешкоди на шляху реалізацію потенціалу ІГС й омбудсмана. Зазначено, що існують певні виклики у реалізації потенціалу цих інститутів такі, як недостатня фінансова підтримка, правові обмеження та брак довіри з боку держави.

5. Надано рекомендації щодо вдосконалення механізму реалізації потенціалу ІГС й омбуд-

смана, що (рекомендації) включають створення більш відкритих платформ для діалогу, підвищення обізнаності про права людини та забезпечення належного фінансування для НУО. Щодо перспектив розвитку механізму реалізації потенціалу ІГС й омбудсмана, то зацентровано на важливості подальшого розвитку механізмів співпраці цих інститутів, що може підвищити ефективність функціонування системи публічного управління та зміцнення демократії в Україні.

REFERENCES:

1. Butkevych, V.G., Mytsyk, V.V. & Zadorozhny, O.V. (2002). *Mizhnarodne pravo. Osnovy teorii* [International law. Fundamentals of theory], Lybid, Kyiv [in Ukrainian].
2. Kolodiy, A.F. (2015). *Vzayemodiya hromadyans'koho suspil'stva ta derzhavy v Ukraini: suchasnyy vymir* [Interaction between civil society and the state in Ukraine: modern dimension]. *Naukovi zapysky Natsional'nyy universytet "Kyuevo-Mohylyans'ka akademiya"* – Scientific notes National University "Kyiv-Mohyla Academy", 169, 25–30 [in Ukrainian].
3. Onishchenko, N.M. (2018). *Instytut ombudsmana v Ukraini: suchasni vyklyky ta perspektyvy* [The Ombudsman Institute in Ukraine: Modern Challenges and Prospects]. *Pravo Ukrainy – Law of Ukraine*, 5, 45–56 [in Ukrainian].
4. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2024). *Publichno-upravlins'kyu kontsept rozvytku advokatsynosti v umovakh detsentralizatsiyi vlady ta zabezpechennya staloho rozvytku Ukrainy* [Public administration concept of advocacy development in the context of decentralization of power and ensuring sustainable development of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 1, Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2829> [in Ukrainian].
5. Pomaza-Ponomarenko, A.L., Batyr, Yu.G., Lopatchenko, I.M., Shevchuk, Yu.R., Checheta, K.O. & Filenko, D.S. (2020). *Yevrointehratsiya Ukrainy, zakhyst prav yiyi hromadyan i rozvytok turyzmu yak stratehichni napryamy derzhavnoyi polityky* [European integration of Ukraine, protection of the rights of its citizens and development of tourism as strategic directions of state policy]. *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine*, 1 (12), Retrieved from <http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11966/3/P-PBL.pdf> [in Ukrainian].
6. Skrypyk, O. (2017). *Rozvytok instytutiv hromadyans'koho suspil'stva yak chynnyk demokratyzatsiyi v Ukraini* [Development of civil society institutions as a factor of democratization in Ukraine]. *Visnyk NAN Ukrainy – Bulletin of the NAS of Ukraine*, 6, 22–29 [in Ukrainian].
7. *Suchasnyy stan, priorityety ta perspektyvy rozvytku systemy hromadyans'koyi osvity v Ukraini* [Current state, priorities and prospects for the development of the civic education system in Ukraine]. *Razumkov Center*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/images/2023/12/18/2023-POLIT-OSVITA.pdf> [in Ukrainian].
8. Yavorskyi, V. (2010). *Hromadyans'ke suspil'stvo ta vlada: poshuk efektyvnoyi vzayemodiyi* [Civil society and government: the search for effective interaction]. *Politychnyy menedzhment – Political management* 4(41), 11–20 [in Ukrainian].
9. *Annual report of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights*. *Office of the Ombudsman of Ukraine*. Retrieved from <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/dopovidombudsman-eng-1.pdf> [in English].
10. Arato, A. & Cohen, J. (1992). *Civil society and political theory*. MIT Press, Cambridge, UK. Retrieved from <https://books.google.com.ua/books?id=gPvk-eE7t0IC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> [in English].
11. Boyle, E. & Mann, T. (2005). *The global spread of the ombudsman*. *International Journal of Public Administration*, 28(1-2), 85–110 [in English].
12. Fisun, O. (2016). *Civil society and state building in Ukraine: Trends and challenges*. *Scientific Papers of the Institute of Political and Ethnic Studies*, 1(83), 33–47 [in English].
13. Groves, M. & Stuhmcke, A. (2022). *The Ombudsman in the Modern State*. Hart publishing, Oxford – London, UK. Retrieved from <https://dokumen.pub/the-ombudsman-in-the-modern-state-9781509943241-9781509943272-9781509943265.html> [in English].
14. Patnam, R.D. (1995). *Bowling alone: America's declining social capital*. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78 [in English].

Дата першого надходження рукопису до видання: 16.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 10.11.2025

Дата публікації: 10.12.2025