

УДК 351:(323+327)

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.21>

О. М. Руденко

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-2807-1957>

О. Б. Дмитренко

здобувачка ступеня доктора філософії (PhD)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Національного університету «Чернігівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0005-2778-2991>

ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: МОЖЛИВОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛ У ПІСЛЯКРИЗОВОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

У статті розглянуто питання можливостей використання потенціалу інститутів громадянського суспільства у процесі подолання криз та післякризового відновлення. Увагу приділено шляхам забезпечення взаємодії інститутів громадянського суспільства та системи публічного управління, підвищення її ефективності в умовах криз та післякризового відновлення. Показано, що однією з найбільш значущих умов для розвитку інститутів громадянського суспільства, що характеризує суттєву їх відмінність від органів публічної влади, є здатність до самоорганізації для задоволення потреб всіх суб'єктів громадянського суспільства, їх цінностей, пріоритетів, очікувань, що є особливо важливим під час криз, виявляючи ступінь консолідації суспільства. Потенціал інститутів громадянського суспільства є визначальним у процесах післякризового відновлення держави. Його реалізація передбачає підтримку органами публічної влади ініціатив ІГС у сфері організації та реалізації проектів на всіх рівнях, що розширює можливості системи публічного управління на основі впровадження поширених за кордоном практик структурування взаємовідносин публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Зроблено висновок про те, що визначення шляхів забезпечення спільної діяльності між інститутами громадянського суспільства, а також формування їх мережевої взаємодії з системою публічного управління у сучасних умовах є беззаперечною. Інститути громадянського суспільства, що працюють у місцевих громадах, є важливими партнерами для досягнення прогресу під час криз та післякризового відновлення, маючи здатність допомагати органам публічної влади, наприклад, у розгляді скарг та вирішенні конфліктів, стимулювати ключові реформи через мобілізацію протестів, лобіювання чи контрольну діяльність, або сприяти розв'язанню криз як організатори громадського обміну або посередники між сторонами конфлікту.

Ключові слова: громадянське суспільство, інститути громадянського суспільства, криза, післякризове відновлення, публічне управління, публічна політика, система публічного управління.

Постановка проблеми. Кризові явища сою-
дження в публічній системі України та нові
виклики для нашої держави, що пов'язані з вій-
ськовими діями, призвели до змін в усіх сферах
життєдіяльності суспільства. Попри складну
ситуацію в державі, спостерігається істотний під-
йом громадянської активності, що призводить
до розвитку нових форм взаємодії інститутів

громадянського суспільства з органами публіч-
ної влади та управління. Така взаємодія спря-
мована на подолання наслідків кризи, що охопи-
ла українське суспільство і державу внаслідок
протистояння збройній агресії. У цьому процесі
інститути громадянського суспільства демон-
струють наявність та здатність реалізовувати
свій потенціал, який є однією з головних умов

післ-кризового відновлення держави. Але ефективно його використання потребує певних змін в системі публічного управління, адже адекватна відповідь на виклики, що породжуються кризами, можлива лише у випадку ефективного зворотного зв'язку між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства. Це потрібно для створення умов для найбільш повного використання можливостей та потенціалу інститутів громадянського суспільства у процесах післякризового відновлення, що актуалізує питання визначення форм взаємодії між інститутами громадянського суспільства та системою публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження місця і ролі громадянського суспільства та інститутів громадянського суспільства у процесах вирішення кризових ситуацій та післякризового відновлення в аспекті взаємодії суб'єктів громадянського суспільства з публічною владою здійснюється переважно в аналітичному дискурсі: Ч. Браун [11], О. Ігнатенко [11], Дж. Кларк [12], М. Лі [13], Ф. Ротман [14], Дж. Хенсінг [13; 14], К. Шор [7].

Окремі питання інституалізації громадянського суспільства в умовах післявоєнного відновлення досліджували Д. Белов [2], О. Охріменко [6], Н. Покровська [8], Р. Попов [6], М. Токарева [10] та інші дослідники. Водночас, визначення потенціалу та ролі інститутів громадянського суспільства у післякризовому відновленні у контексті сучасних форм їх взаємодії з органами публічної влади потребує окремих розвідок.

Метою статі є визначення потенціалу та ролі інститутів громадянського суспільства у післякризовому відновленні у контексті сучасних форм їх взаємодії з органами публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Питання використання можливостей та потенціалу інститутів громадянського суспільства (ІГС) під час виникнення криз та післякризового відновлення є актуальним для публічної влади всіх рівнів – від національного до міждержавного, адже, як зазначають аналітики, одразу, коли гостра криза привертає увагу міжнародної спільноти, заклики підтримати громадянське суспільство надійно отримують широку підтримку серед західної громадськості та політиків. Відтак, робота з місцевими представниками громадянського суспільства займає важливе місце в стратегії ЄС, що прагне сприяти стабільності на основі партнерської взаємодії з акторами

громадянського суспільства демократії [11]. Зрозуміле прагнення, враховуючи значення ІГС у процесах реагування на кризи та можливості для публічної влади досягнути стабілізації через підтримку громадянського суспільства, враховуючи різноманіття залучених учасників, часто складні відносини між ними та багато способів їхньої діяльності вплив на динаміку кризи. Фактично головною тезою тут залишається ствердження того, що актори громадянського суспільства відіграють важливу роль у широкому діапазоні кризових ситуацій, незважаючи на те, що вони зазвичай діють у складних і ризикованих умовах в обмеженому громадянському просторі.

У цьому аспекті доцільно взяти до уваги й те, що, на думку аналітиків, на сьогоднішній день підтримці суб'єктів громадянського суспільства в умовах кризи можна зарахувати те, що вони допомогли їм вижити та зберегти певний рівень життєдіяльності, коли вони працюють над суспільними змінами в умовах часто надзвичайно складних обставин. Це важливе досягнення, але воно не виправдовує сподівань на негайний внесок у пом'якшення та розв'язання кризи, які часто пов'язують із такими зусиллями. Хоча його потенціал завжди залежатиме від місцевих умов, більш ефективно залучення підтримки громадянського суспільства для стабілізації можливе, якщо його розуміти як один інструмент у наборі політичних інструментів, який слід використовувати поряд з іншими на основі узгодженої політичної стратегії [13]. Тобто, існує комплекс питань, які мають вирішуватись в системі публічного управління для більш широкого залучення ІГС до процесу розв'язання криз та післякризового відновлення. Фактично «потрібен стратегічний підхід, щоб забезпечити значний вплив. Оскільки це те, що донори можуть контролювати, і це також може принести користь довгостроковим зусиллям з підтримки громадянського суспільства. У той же час, зусилля завжди повинні керуватися реалістичними очікуваннями та приділяти особливу увагу управлінню ризиками та потенційними непередбаченими наслідками» [14, с. 94]. Подібні вимоги до функціональності органів публічної влади та всієї системи публічної влади навіть за умов стабільності ситуації у суспільстві і держави часто не реалізуються, зіштовхуючись з впливом низки негативних чинників, до яких, перш за все, належить низький рівень контролю діяльності органів влади з боку

інститутів громадянського суспільства. Хоча очевидним є те, що інститути громадянського суспільства (ІГС) покликані не лише здійснювати контроль над органами влади, але й виховувати у громадськості позитивне ставлення до суспільно-політичних процесів, запобігаючи тим самим можливим внутрішнім конфліктам. Зазначене особливо важливе в реаліях сьогодення, коли існує загроза державності. Діяльність ІГС передбачає забезпечення ефективного зворотного зв'язку між в системі публічного управління, розробку пропозицій органам державної влади щодо вирішення кризових питань тощо. В Україні функціонують не лише громадські організації, які пройшли встановлену державою процедуру легітимації, а й ті, що діють як рухи, тобто без чітко визначеного членства.

Громадські організації в структурі інститутів громадянського суспільства є особливо важливим компонентом. Серед великої кількості громадських організацій основними є: профспілки, соціально/економічні та соціально/культурні громадські об'єднання, спілки споживачів, підприємців, творчі спілки, благодійні організації тощо. Такі об'єднання, з одного боку мають суттєві відмінності в їх організації і формах діяльності, а з іншого – багато спільних рис, що дозволяє віднести їх до однієї групи, а саме:

1) їх діяльність не ставить за мету отримання прибутку;

2) політична діяльність не є їх головною метою (на відміну від політичних партій), хоча в багатьох випадках вони справляють суттєвий вплив на процес прийняття державних рішень

(наприклад, Асоціація міст України сприяє обговоренню текстів Законів (рис. 1), однак, на жаль, активної участі громадян у даному процесі поки що не спостерігається. Також, останній запис у розділі «Впровадження» датовано 2017 роком). Водночас політична діяльність для громадських утворень виступає не метою, а засобом досягнення цілей.

В умовах розбудови демократичного суспільства саме громадські організації відіграють роль певної альтернативи державній владі. В переважній більшості випадків ця альтернативність з одного боку, забезпечує стабільність, а з іншого/поступальний розвиток суспільства [4]. Так, у контексті взаємодії громадянського суспільства та держави в умовах військового стану особливого значення набувають громадські організації та благодійні фонди, що опікуються питаннями допомоги військовим та постраждалим від війни. Проте, виклики військової агресії більш складні та численні, що впливає на перспективи післякризового відновлення, конкретизуючи місце та роль ІГС у цих процесах. Так, до основних викликів відновлення України відносять [3]:

– Відсутність чіткої стратегії відновлення на рівні держави і, як наслідок, відсутність робочого плану відновлення для всіх учасників процесу (регіональна виконавча влада, місцеве самоврядування, міжнародні донори, ОГС тощо)

– Необхідність поліпшувати процеси координації між різними акторами відновлення

– Безпекові виклики (продовження бойових дій, значні площі замінованої території і т.і.)

Закони: обговорюємо, проектуємо, впроваджуємо



Рис. 1. Розділ щодо обговорення, проектування та впровадження Законів України на вебсайті Асоціації Міст України [1]

– Концентрація зусиль на відбудові інфраструктури, що може призвести до ігнорування соціальних та економічних потреб регіонів та громад

– Алгоритми диференціації та пріоритезації громад для відновлення, які зараз закладені у законодавство, недостатньо чіткі (є потреба залучення експертів та громадянського суспільства для їх оптимізації)

– Необхідність підтримки громад, які потребують реалізації дорогих інфраструктурних проєктів з боку держави або великих міжнародних організацій

– Ризик втрати людського капіталу через міграцію громадян в інші регіони країни або за кордон

– Необхідність локалізації відновлення: залучення українських підприємств, фахівців, локальних ОГС до процесу відбудови.

За результатами досліджень 98% інститутів громадянського суспільства у м. Київ почали співпрацювати; 69,5% громадських організацій та благодійних фондів не побоюлися продовжувати свою діяльність під час повномасштабного вторгнення; основним джерелом фінансування ІГС під час війни стали донати від громадян (42,9%), у порівнянні з 2020 роком даний показник зріс удвічі; 92,1% – респондентів виступає за консолідацію діяльності на єдиному майданчику. Соціологічне дослідження проводилося у червні-липні 2022 року. Участь в опитуванні взяли 182 представники інститутів громадянського суспільства (громадських і благодійних організацій) м. Київ.

Окрім допомоги військовим (33,3%) серед основних секторів діяльності стало надання соціальних послуг (31,7%), захист прав осіб з інвалідністю (25,4%), допомогу переселенцям (25,4%). Відповідні результати представлені на рис. 2.

Наведені дані свідчать про високу роль ІГС у врегулюванні процесів суспільного життя під час криз та післякризовому відновленні. Тому, як зазначають дослідники, «на сьогоднішній день одним із головних напрямів розвитку України є активна взаємодія органів державної влади з інститутами громадянського суспільства», підкреслюючи, «що одним із головних критеріїв перспективності цього процесу в сучасній Україні є набуття державною політикою сприяння розвитку громадянського суспільства більш системного й послідовного характеру, що також характеризує діяльність українського законодавця, спрямовану на створення необхідних умов для вільної самореалізації громадян і самоврядних громадських об'єднань, встановлення відкритих, партнерських відносин між ними та органами влади, а саме: підвищення політичної культури населення; поширення знань про громадянське суспільство та організації, що його представляють; популяризація структур громадянського суспільства серед молоді, висвітлення позитивних сторін їх діяльності; створення нових можливостей участі громадян в управлінні державними і суспільними справами; активізація процесу роздержавлення усіх сфер суспільного життя, формування інститутів громадянського суспільства (благодійні

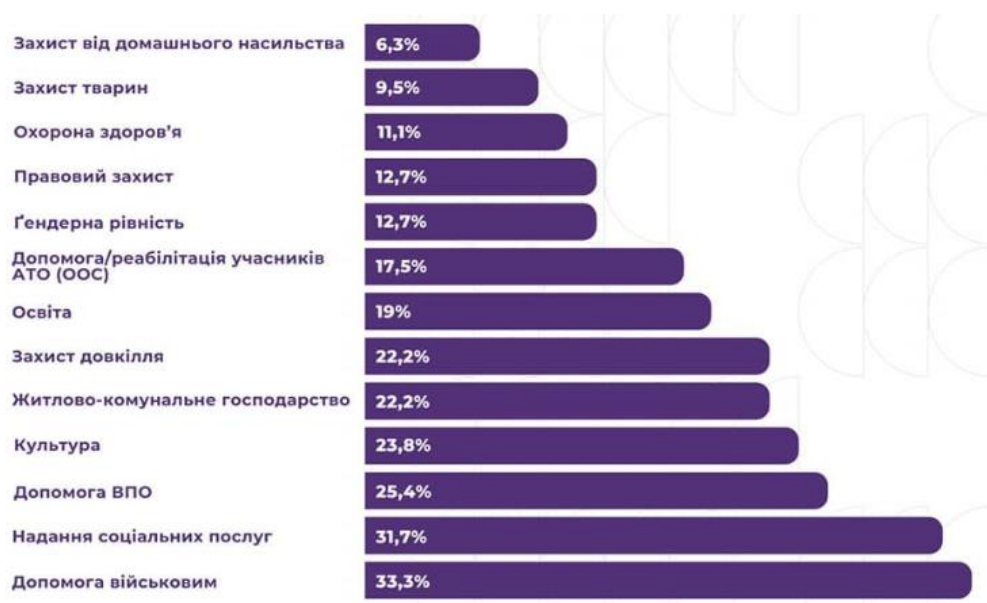


Рис. 2. Сектори діяльності ІГС у 2022 році [5]

фонди, споживчі товариства, клуби за інтересами, товариства, асоціації тощо); розвиток різних форм громадського самоврядування і самодіяльності; підвищення рівня фінансової життєздатності організацій третього сектора; розробку дієвих механізмів співпраці організацій громадянського суспільства і державних органів» [10, с. 114].

У цілому, за даними сучасних досліджень, громадянське суспільство в Україні бере участь у 24 сферах: від відновлення будинків та інфраструктури до лікування травм. До основних пріоритетних напрямків реалізації потенціалу громадянського суспільства в Україні під час військового стану відносяться [3]:

- відбудова та ремонт житлової, освітньої, медичної та соціальної інфраструктури;
- створення аналітичних планів відновлення та проведення аналітичних досліджень;
- стимулювання «зеленого» відновлення;
- експертна підтримка органів центральної та місцевої влади в ході відновлення;
- створення ГІС-систем/ГІС – реєстрів, необхідних для відновлення.

Водночас, в 11 областях України (Київська, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Харківська, Сумська, Донецька, Запорізька, Херсонська, Миколаївська) діють ініціативи громадянського суспільства та волонтерів по ремонту та відбудові житла, «відновлення економічної активності та створення робочих місць» є найбільш пріоритетним напрямком – 27% [3]. Зважаючи не це, очевидним є те, що потенціал інститутів громадянського суспільства є визначальним у процесах післякризового відновлення держави. Його реалізація передбачає підтримку органами публічної влади ініціатив ІГС у сфері організації та реалізації проектів на всіх рівнях – від центрального до місцевого, – які спрямовано на безпосереднє залучення всіх суб'єктів громадянського суспільства до процесів відновлення, що розширює можливості системи публічного управління на основі впровадження поширених за кордоном практик структурування взаємовідносин публічної влади з ІГС у межах квотування залучення інститутів громадянського суспільства до роботи спільних комісій, робочих груп з вирішення нагальних проблем і питань відновлення, участі у наглядових радах, що забезпечує умови, за якими зменшуються ризики корупції.

Останнє є особливо важливим, оскільки одним з основних стримуючих розвиток ІГС

в Україні факторів залишається корупція в органах публічної влади. Так, в опитуванні 2021 р., громадяни України назвали корупцію проблемою номер один для держави. Особливо низькою виявилась довіра громадян до судових інституцій – 64% опитаних вважають, що хабарництво в судах широко практикується [15]. За даними опитувань, проведених у 2024 р., місцеві органи влади та мери реагують на потреби своїх громадян в умовах надзвичайної воєнної ситуації, що позитивно сприймається громадянами, які пов'язують перспективи післякризового відновлення з місцевою владою. На думку, аналітиків, українці вважають, що у процесі післявоєнної відбудови рішення повинні приймати мери та міські ради. Опитування у всіх містах показало, що громадяни зацікавлені в інформації щодо того, скільки коштів отримала місцева влада на реконструкцію та як вони були використані, зокрема рівень зацікавленості коливається від 76% до 56% [9]. Водночас, корупція залишається проблемним питанням, не зважаючи на її нормативне зменшення. Хоча переважна більшість громадян у всіх областях (79%-93%) заявили, що не стикалися з корупцією при отриманні послуг у місті, що дає можливість аналітикам стверджувати, що «різке зниження кількості тих, хто стикався з корупцією на місцевому рівні, є важливим результатом для України. Це свідчить про роботу, яку провели місцеві органи влади, щоб побороти корупцію та зосередитись на потребах своїх виборців» [15]. Очевидним є позитивний результат активної участі інститутів та суб'єктів громадянського суспільства в діяльності органів місцевого врядування та інститутів публічної влади в цілому, яка отримала під час введення військового стану в країні, створивши нові механізми впливу на зменшення корупції.

Аналіз результатів представлених досліджень, дає можливість стверджувати, що в умовах криз, тим більше в умовах збройних конфліктів, громадянське суспільство в цілому та інститути громадянського суспільства зокрема набувають важливого, а інколи й визначального значення у процесах стабілізації суспільства і держави. Так, активне залучення приватного сектору економіки до фінансування реконструкції держави у післякризовий період не тільки зменшує бюджетне навантаження, але й посилює впевненість зовнішніх інвесторів у ефективності розподілу та використання коштів. У цьому аспекті суттєву роль відіграє

здатність інститутів громадянського суспільства протидіяти корупції, формуючи упевненість всіх суб'єктів громадянського суспільства в тому, що система публічного управління й взагалі всі гілки влади є підзвітними, а їх діяльність прозорою, що може значно підвищити соціальну, політичну та громадянську активність громадян в усіх сферах життєдіяльності суспільства і держави. Водночас забезпечення активності інститутів громадянського суспільства у післякризовий період потребує удосконалення існуючої мережі ІГС та її ефективного використання, розвиток зв'язків між ІГС та системою публічного управління з метою повного залучення ІГС та громадянського суспільства в цілому до процесу вироблення, імплементації та реалізації публічно-управлінських рішень, публічної політики на партнерських засадах на всіх рівнях публічної влади. При цьому важливо зберегти відокремленість ІГС від органів державної влади, створюючи умови для їх незалежності від системи публічного управління з метою мінімізації таких ризиків інституціоналізації будь-якої влади, як, наприклад, корупція. Ситуація в умовах криз ускладнюється тим, що «незважаючи на те, що уряди під час криз впроваджують політику обмеження громадянських прав і свобод в ім'я захисту населення від паніки та «фейкових новин», групи громадянського суспільства стурбовані тим, що такий підхід може посилити «відкат» від демократії» [11]. Водночас, групи громадянського суспільства мають хороші можливості для заповнення прогалів в управлінні на всіх рівнях. Зокрема, «завдяки новим технологіям і зростаючій довірі керівництва громадянського суспільства в бідніших країнах ми бачимо появу нової енергії в громадянському суспільстві, яка зосереджена більше на процесах управління, ніж на його суті, і яка демонструє ознаки трансформації громадянської активності та підвищення підзвітності держави перед громадянами» [12]. В іншому випадку ІГС можуть сприйматись громадською думкою як елементи корумпованої системи публічної влади, знижуючи рівень довіри до інститутів громадянського суспільства з боку населення. У цьому контексті важливою є ініціатива та ініціативність, притаманні громадянському суспільству в цілому та інститутам громадянського суспільства зокрема, відсутність тривалого очікування реагування на проблеми розвитку суспільства і держави, що притаманне публічній владі. Саме про це свідчить досвід, який

був отриманий такими, наприклад, інститутами громадянського суспільства, як волонтерські організації, під час введення військового стану та бойових дій в Україні, які спільно з іншими неурядовими організаціями та суб'єктами громадянського суспільства розширили співпрацю не тільки у сфері проведення антикорупційних реформ (тут традиційно опір системи публічної влади залишається дуже потужним, характеризуючись активним використанням адміністративного ресурсу), але й у сфері вироблення нових шляхів та механізмів вирішення проблем управління суспільним розвитком в цілому.

Однією з найбільш значущих умов для розвитку ІГС у цьому аспекті, що характеризує суттєву їх відмінність від органів публічної влади, є здатність до самоорганізації для задоволення потреб всіх суб'єктів громадянського суспільства, їх цінностей, пріоритетів, очікувань, що є особливо важливим під час криз, виявляючи ступінь консолідації суспільства, яка є інколи виявляється життєво важливою з точки зору збереження держави і суспільства на тлі неефективності дій органів публічної влади, що безпосередньо залежить від ступеню бюрократизованості всієї системи публічної влади, рівень демократизації якої залишається дуже низьким. Сукупність наявних викликів системі публічного управління і демократичному врядування в цілому, перед якими постають органи публічної влади, не маючи інколи змоги, а інколи бажання їх долати, видається одним з основних об'єктів соціального управління, в якому інститути громадянського суспільства, завдяки їх здатності до самоорганізації та енергійності, відіграють визначальну роль, можуть бути мінімізованою. Для цього ІГС мають використовуватись в якості механізмів нагляду за антикорупційною діяльністю та дотриманням законодавства, перебігом проведення політичних та соціально-економічних реформ тощо. Фактично громадянське суспільство має заохочувати до участі в різноманітних політичних процесах всіх своїх суб'єктів, забезпечуючи інколи тиск на органи публічної влади шляхом оприлюднення інформації про протиправну діяльність, особливо у сфері законодавчої та судової гілок влади. Така інформаційна складова діяльності ІГС засвідчила свою ефективність на рівні волонтерських організацій, відокремлених від держави, але таких, що мають безпосередній доступ до інформації, здійснюючи її аналіз та надання, під час дії військового стану

стосовно впливу не тільки того чи іншого правового режиму на ступінь демократизації суспільства, але й такої інформації, яка безпосередньо стосується інтересів національної та державної безпеки й, фактично, інтересів всього громадянського суспільства.

Висновки. Проведене дослідження продемонструвало потребу ІГС у налагодженні системної довготривалої міжсекторальної співпраці. Прикладом для здійснення такої комунікації може слугувати портал vcentri.com («Центр комунікації») та мережа громадських публічних просторів «Vcentri HUB». Отже, актуальність розробки шляхів забезпечення спільної діяльності між інститутами громадянського суспільства, а також формування мережевої взаємодії між ІГС та системою публічного управління у сучасних умовах є беззаперечною. Інститути громадянського суспільства, що працюють у місцевих громадах, є важливими партнерами для досягнення прогресу під час криз та післякризовому відновленні, маючи здатність допомагати органам публічної влади, наприклад, у розгляді скарг та вирішенні конфліктів, стимулювати ключові реформи через мобілізацію протестів, лобіювання чи контрольну діяльність, або сприяти розв'язанню криз як організатори громадського обміну або посередники між сторонами конфлікту. Сьогодні існують певні позитивні практики у даному напрямі, однак необхідно продовжувати пошуки їх поширення на території нашої держави.

Список використаної літератури:

1. Асоціація міст України. Офіційний вебсайт. URL: <https://auc.org.ua/>.
2. Белов Д., Громовчук М., Білак О. Міжмуніципальне співробітництво в структурі транскордонного співробітництва. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Право»*. 2022. Вип. 72(4). С. 226-231.
3. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. USIAD, 2023. 235 с.
4. Михайловська О. Інститути громадянського суспільства і формування ідеології модернізації в Україні. *Політичний менеджмент*. 2006. № 3. С. 76-85.
5. Офіційний портал Києва. Дослідження стану розвитку організацій громадянського суспільства міста Києва. URL: https://kyivcity.gov.ua/petytsii_ta_hromadska_aktivnist/doslidzhennya_stanu_rozvitku_organizatsiy_gromadyanskogo_suspilstva_mista_kiyeva.
6. Охріменко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.
7. Повоєнне відновлення України: відбудова заради кращого майбутнього. К., 2022. 39 с.
8. Покровська Н. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). С. 41-47.
9. Рейтинги міст України – дев'яте муніципальне опитування IRI. URL: <https://iri.org.ua/survey/opytuvannya-mizhnarodnoho-respublikanskoho-institutu-v-ukrayini-svidchyt-pro-bazhannya>.
10. Токарева М. Інституалізація громадянського суспільства в умовах післявоєнного відновлення громад в Україні. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях*, V Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 жовтня 2023 р., м. Київ; за заг. ред. Трофименко М.В. Київ: МДУ, 2023. С. 113-115.
11. Brown Ch. The Role of Civil Society Amid the Crisis. *CEPA*. 2020. URL: <https://cepa.org/article/the-role-of-civil-society-amid-the-crisis/>.
12. Clark J. Civil Society in the Age of Crisis. *Journal of Civil Society*. 2011. № 7. P. 241-263. DOI:10.1080/17448689.2011.604986.
13. Hensing J., Li M. Rethinking Democracy and Civil Society Support in Acute Crises. 2023. Carnegie Europe. URL: <https://carnegieendowment.org/research/2023/04/rethinking-democracy-and-civil-society-support-in-acute-crises?center=europe&lang=en>.
14. Hensing J., Li M., Friedrich J., Rotmann Ph. Supporting Civil Society in Acute Crises. Berlin: Global Public Policy Institute, 2023. 108 p.
15. IRI. Міжнародний республіканський інститут. URL: <https://iri.org.ua/survey>.

Rudenko O. M., Dmytrenko O. B. Civil society institutions: opportunities and potential in post-crisis recovery of Ukraine

The article considers the issue of opportunities for using the potential of civil society institutions in the process of overcoming crises and post-crisis recovery. Attention is paid to ways to ensure interaction between civil society institutions and the public administration system, increasing its efficiency in conditions of crises and post-crisis recovery. It is shown that one of the most significant conditions for the development of civil society institutions, which characterizes their significant difference from public authorities, is the ability to self-organize to meet the needs of all civil society entities, their values, priorities, expectations, which is especially important during crises, revealing the degree

of consolidation of society. The potential of civil society institutions is decisive in the processes of post-crisis recovery of the state. Its implementation involves support by public authorities for CSO initiatives in the field of organization and implementation of projects at all levels, which expands the capabilities of the public administration system based on the implementation of practices of structuring the relationship between public authorities and civil society institutions, which are widespread abroad. It is concluded that the identification of ways to ensure joint activities between civil society institutions, as well as the formation of their network interaction with the public administration system in modern conditions is undeniable. Civil society institutions working in local communities are important partners for achieving progress during crises and post-crisis recovery, having the ability to assist public authorities, for example, in considering complaints and resolving conflicts, stimulate key reforms through the mobilization of protests, lobbying or control activities, or contribute to the resolution of crises as organizers of public exchange or mediators between the parties to the conflict.

Key words: *civil society, civil society institutions, crisis, post-crisis recovery, public administration, public policy, public administration system.*