

УДК 351 + 343.211.3

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.4.6>

**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

**Тарадуда Дмитро Віталійович,**

кандидат технічних наук, доцент,  
професор кафедри управління діяльністю підрозділів цивільного  
захисту інституту післядипломної освіти  
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності  
ORCID ID: 0000-0001-9167-0058

**Семілюк Олександр Сергійович,**

доктор філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
старший науковий співробітник науково-дослідної лабораторії  
з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту  
Національного університету цивільного захисту України  
ORCID ID: 0000-0002-7903-0098

## **ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА Й ОМБУДСМАН ЯК СУБ'ЄКТИ АДАПТИВНОГО Й АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

### **CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS AND THE OMBUDSMAN AS SUBJECTS OF ADAPTIVE AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

*Проведений концептуальний аналіз термінів «адаптивне управління» та «антикризове управління» засвідчив відсутність уніфікованого підходу до їх визначення. Це стало підставою для формулювання авторських трактувань понять: адаптивне управління є превентивним процесом, що спрямоване на запобігання кризовим явищам, подіям чи періодам, коли необхідно застосовувати антикризові механізми управління. Антикризове управління охарактеризовано як процес приведення керованої підсистеми в рух за рахунок дієвого функціонування керуючої підсистеми (суб'єктів). Зважаючи на функціональне спрямування інститутів громадянського суспільства й омбудсмана як суб'єктів публічного управління, встановлено відмінності між процесами впровадження цими суб'єктами механізмів адаптивного й антикризового. Конкретизовано, що різниця між цими видами управління полягає як в їх сутності, так і в напрямку, рівні та результаті змін керуючої та керованої підсистем.*

*Виявлено, що ефективність реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства й омбудсмана залежить від вчасності реагування на кризові ситуації та забезпечення захисту прав громадян, що має сприяти розвитку демократичних механізмів управління. З огляду на це із застосуванням синергетичного підходу запропонована модель взаємодії між інститутами громадянського суспільства й омбудсманом. Ця модель взаємодії відзначається рівністю та базується на синергії компетенцій і ресурсів. Визнано, що досягти оптимального функціонування керованої підсистеми (у зоні стійкості) можливо за умови створення її адаптивного потенціалу. Це забезпечує результативність функціонування керуючої підсистеми управління, створюючи основу для її виваженої взаємодії з керованою підсистемою.*

*Визначено основні проблеми реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства та омбудсмана в Україні, а також перспективні напрямки їхнього розвитку. Серед них визначено створення єдиних інформаційних платформ, розвиток координаційних структур між громадянським суспільством і державою, розширення правових механізмів омбудсмана. Наголошено, що зростання потенціалу цих інститутів повинно базуватися на інтеграції ресурсів, формалізації співпраці та посиленні інституційної спроможності, спрямованої на забезпечення сталого демократичного розвитку України.*

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, державна політика, адаптивне управління, антикризові механізми, національна безпека, реалізація потенціалу, інститути громадянського суспільства, омбудсман, уповноважений з прав людини, захист прав людини.

*The conceptual analysis of the terms “adaptive management” and “anti-crisis management” showed the absence of a unified approach to their definition. This became the basis for formulating the author’s interpretations of the concepts: adaptive management is a preventive process aimed at preventing crisis phenomena, events or periods when it is necessary to apply anti-crisis management mechanisms. Anti-crisis management is characterized as the process of setting the managed subsystem in motion due to the effective functioning of the managing subsystem (subjects). Given the functional direction of civil society institutions and the Ombudsman as subjects of public administration, differences between the processes of implementation of adaptive and anti-crisis mechanisms by these subjects have been established. It has been specified that the difference between these types of management lies both in their essence and in the direction, level and result of changes in the managing and managed subsystems.*

*It was found that the effectiveness of the implementation of the potential of civil society institutions and the Ombudsman depends on the timeliness of response to crisis situations and ensuring the protection of citizens' rights, which should contribute to the development of democratic governance mechanisms. In view of this, a model of interaction between civil society institutions and the Ombudsman is proposed using a synergistic approach. This model of interaction is characterized by equality and is based on the synergy of competencies and resources. It is recognized that achieving optimal functioning of the managed subsystem (in the stability zone) is possible provided that its adaptive potential is created. This ensures the effectiveness of the functioning of the managing subsystem of management, creating the basis for its balanced interaction with the managed subsystem.*

*The main problems of implementing the potential of civil society institutions and the Ombudsman in Ukraine are identified, as well as promising areas for their development. Among them, the creation of unified information platforms, the development of coordination structures between civil society and the state, and the expansion of the Ombudsman's legal mechanisms are identified. It was emphasized that the growth of the potential of these institutions should be based on the integration of resources, formalization of cooperation, and strengthening of institutional capacity aimed at ensuring sustainable democratic development in Ukraine.*

**Key words:** *public administration, public administration mechanisms, public policy, adaptive management, anti-crisis mechanisms, national security, potential realization, civil society institutions, ombudsman, human rights commissioner, human rights protection.*

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження визначається зростаючою роллю інститутів громадянського суспільства й омбудсмана (уповноваженого з прав людини) у процесах антикризового та адаптивного публічного управління в умовах нестабільності, військових конфліктів та трансформаційних змін. Сучасні дослідження мають бути спрямовані на аналіз потенціалу цих інститутів як суб’єктів публічного управління, здатних вчасно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати баланс між державними інтересами та правами громадян. Сучасний світ характеризується високою динамікою соціально-політичних, економічних та технологічних змін, що підвищує ризики виникнення кризових ситуацій на різних рівнях управління. В умовах глобалізації, збройних конфліктів, пандемій, економічних потрясінь та трансформацій державного управління забезпечення стабільності соціальних систем стає надзвичайно складним завданням. У цьому контексті інститути громадянського суспільства й омбудсман набувають особливого значення як суб’єкти адаптивного та антикризового публічного управління. Вони виконують роль посередників між державними структурами та громадянами, сприяють своєчасному виявленню соціальних ризиків, моніторингу правопорушень та мобілізації ресурсів для оперативного реагування на кризові явища. Їхня діяльність забезпечує баланс між державними інтересами та правами людини, що є ключовим фактором підтримки соціальної довіри та легітимності публічних інститутів. При цьому набувають важливості питання визначення механізмів предикативного

управління у сфері прав людини, тобто механізмів попереджувального характеру, здатні унеможливити вияв кризових ситуацій у цій сфері.

Особливу актуальність дослідження надає сучасний стан функціонування України та інших країн, де під час збройних конфліктів, надзвичайних подій, кризових явищ і періодів ефективність державного управління підвищується за рахунок залученості інститутів громадянського суспільства й омбудсмана до захисту прав громадян та гарантування їхньої безпеки. Аналіз таких процесів дозволяє виділити вже механізми антикризового реагування, що можуть бути використані для розробки національної стратегії підвищення стійкості соціальних систем до криз [5, 6]. У той же час, ще раз підкреслимо, що в науковому контексті важливим є дослідження предикативних механізмів адаптивного та «проактивного» управління, оскільки вони дозволяють інтегрувати функціональні підходи до діяльності державних інститутів, розробити методичні засади оцінки їхньої ефективності та запропонувати моделі координації, які враховують соціальні, правові й інституційні аспекти «на майбутнє». Це сприяє підвищенню науково-практичної значущості результатів дослідження для політиків, аналітиків, науковців, громадських активістів та міжнародних організацій, що функціонують у сфері захисту прав людини й управління кризовими ситуаціями. Таким чином, актуальність теми дослідження полягає у поєднанні практичної необхідності підвищення ефективності антикризового управління через участь інститутів громадянського суспільства й омбудсмана, а також

у визначенні концептуальних і методологічних основ адаптивного управління в умовах сучасних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика функціонування інститутів громадянського суспільства та інституту уповноваженого з прав людини ґрунтовно досліджена вітчизняними та закордонними вченими. Серед українських науковців, які досліджують означений напрям суспільної життєдіяльності, можна визначити Л. Акімову, Ю. Барабаша, В. Баштанника, Л. Денисову, Т. Мельник, Н. Карпачову, А. Колодій, І. Кресіну, К. Лободенко, Д. Лубінець, В. Лутковську, Н. Оніщенко, О. Скрипнюка, О. Фісуна, В. Яворського та ін.

Крім того, дану проблематику аналізують закордонні вчені, а саме: Р. Патнем, який акцентував увагу на соціальному капіталі та ролі громадянського суспільства у демократичному розвитку, а також Дж. Коен і А. Арато, які розробили концептуальні основи громадянського суспільства для сучасних демократій. Ця тематика також розглядається в працях К. Вілліамса, М. Гроувза, Л. Рейна, Дж. Стіла, А. Штумке та інших, які звертали увагу на взаємодію держави й громадськості в контексті формування правозахисних механізмів. Омбудсман у їхніх дослідженнях представлений як сполучна ланка між державними органами та громадянським суспільством.

Незважаючи на вагомість уже проведених напрацювань, існує потреба у проведенні фундаментальних досліджень особливостей взаємодії інститутів громадянського суспільства й омбудсмана в умовах адаптивного та антикризового публічного управління. Обрана проблематика набуває особливого значення в умовах військової агресії РФ, постійних змін й ескалації загроз для національної безпеки України. Крім того, існує необхідність формувати підходи для забезпечення реалізації інтеграційних прагнень держави та захисту прав її громадян у складному сучасному контексті.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування ролі інститутів громадянського суспільства й омбудсмана як суб'єктів адаптивного й антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу.** У теорії адаптивного управління досі відсутній єдиний підхід до визначення основного поняття [7]. Так, Н. Буняк визначає адаптивне управління як здатність системи ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, інтегруючи механізми прогнозування, планування та зворотного зв'язку [1]. Учені Ю. Колбасинський, В. Халіна та ін., уважають, що адаптивне управління представляє собою систему принципів, методів та інструментів, спрямованих на розробку й впровадження управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності функціону-

вання об'єкта управління [7]. Це досягається шляхом коригування його діяльності відповідно до змін, які відбуваються у внутрішній структурі об'єкта та у зовнішньому середовищі. Основою цього процесу є безперервний контроль за відповідністю фактичних показників системи публічного (державного) управління встановленим нормам (правилам), забезпечення зворотного зв'язку й оперативна, виважена реакція всіх її елементів на зміни, що виникають із метою унеможливлення вияву ситуацій застосування інструментів кризового й антикризового управління.

Власне, відмінність між обома видами управління полягає в ступені гнучкості, адекватності реагування. Й адаптивне, й антикризове управління визначається як діяльність керуючої системи, що (діяльність) спрямована на її взаємодію з керованою системою. Проте ця взаємодія передбачає або «проактивне» вжиття заходів (заздалегідь визначене та спрогнозоване), або «реактивне» (оперативне). Така взаємодія двох підсистем охоплює процеси пристосування, суттєву та миттєву зміну параметрів, компонентів та структури системи в цілому, що здійснюється виходячи з її властивостей, можливостей і характеристик. Головна мета такого управління полягає в забезпеченні сталого розвитку системи шляхом досягнення поставлених цілей. Антикризове публічне управління, у свою чергу, спрямоване на запобігання кризовим явищам, мінімізацію їхніх наслідків та відновлення стабільності. Ключові компоненти антикризового управління: раннє виявлення ризиків, оперативне реагування, координація суб'єктів, моніторинг й оцінка ефективності заходів [4]. Основні компоненти адаптивного публічного управління крізь призму потенційної реалізації антикризового управління представлені в табл. 1.

Концептуальний аналіз терміноконструкцій «адаптивне управління» і «антикризове управління» показав відсутність узгодженого підходу до їх визначень, що стало підставою для представлення авторської інтерпретації цих понять. Формування концепції адаптивного управління покликано унеможливити розвиток кризових ситуацій, адже останнє вимагає дієвого застосування механізмів та інструментів антикризового управління. Воно, у свою чергу, охоплює широкий спектр процесів, які мають місце як всередині самої держави, так і в її зовнішньому середовищі. Систематичне адаптивне публічне управління забезпечує повернення керованої системи до стабільного стану, надаючи їй принципово нових характеристик, які оптимально відповідають умовам функціонування у зміненому зовнішньому середовищі.

Зважаючи на це, уважаємо, що розвиток інститутів громадянського суспільства й омбудсмана

## Різниця між адаптивним та антикризовим публічним управлінням

№ з/п	Адаптивне публічне управління	Антикризове публічне управління
1	Сутність процесу	
	Відбувається поступовий (проактивний) процес пристосування підсистем до зміни зовнішнього середовища	Оперативно відбувається процес інтеграції підсистем до зміни зовнішнього середовища, а також «реактивне» публічне управління
2	Напрямок змін	
	Відбуваються часткові зміни внутрішнього середовища (підсистем управління – керованої та керуючої), а також зовнішнього середовища з метою досягнення рівноваги	Відбуваються синергетичні зміни підсистем публічного управління (у повному обсязі або частково). При цьому підсистем публічного управління або приймають, або не приймають нові умови, але все одно змінюють свою траєкторію розвитку
3	Рівень змін	
	Зміни відбуваються поверхнево, адже підсистеми публічного управління, пристосовуючись до нових умов, можуть приймати їх не повністю	Зміни відбуваються в більш глибокому контексті
4	Результат змін	
	Підсистеми публічного управління функціонують у нових умовах, при цьому інтегровані у зовнішнє середовище в тій мірі, в якій врахували нові «правила гри»	Підсистеми публічного управління мають бути повністю інтегровані у зовнішнє середовище (якщо врахували всі заявлені нові умови)

Джерело: авторська розробка

має відбуватися насамперед у межах адаптивного публічного управління. Це має забезпечити їх (інститутів) поступальний розвиток і повноцінну реалізацію інституційного потенціалу. Як відомо, інститути громадянського суспільства (далі – ІГС) включають організації, асоціації, активістські групи та ін. [2; 6]. Вони здатні виконувати такі функції (табл. 2):

- 1) моніторинг правопорушень та порушень соціальної стабільності;
- 2) інформаційна підтримка населення;
- 3) координація гуманітарних та соціальних ініціатив;
- 4) лобіювання реформ та законодавчих ініціатив [там само].

Щодо функцій, які виконує омбудсман, то він повинен забезпечувати дотримання прав людини, виступати як посередник між державними органами та громадянами. Власне кажучи, основні функції омбудсмана такі: 1) захист і відновлення порушених прав; 2) проведення незалежних розслідувань; 3) інформаційна діяльність та освітні програми; 4) аналітика ризиків і рекомендації щодо політики [6].

Таким чином, ефективне антикризове публічне управління вимагає скоординованої триєдиної інституційної взаємодії, що передбачає:

- держава визначає правові рамки та надає ресурси;
- ІГС виконують функції моніторингу та мобілізації громадян;
- омбудсман контролює дотримання прав і формує рекомендації (табл. 3).

В умовах сучасних високодинамічних соціально-політичних процесів, кризових явищ та невідзначеності, система публічне управління потребує гнучких, адаптивних підходів, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Адаптивне публічне управління розглядається як процес, у якому суб'єкти, що здійснюють регуляторні функції та контролюють реалізацію політик, інтегрують інформаційні потоки, аналітичні дані та соціальні сигнали для своєчасного корегування своїх дій. У цьому контексті інститути громадянського суспільства й омбудсман виступають як ключові суб'єкти, здатні формувати ефективну модель взаємодії для забезпечення антикризової та адаптивної спроможності системи управління.

Інститути громадянського суспільства, будучи неприбутковими та автономними організаціями, виконують функції аналітичного, консультативного та соціально-мобілізаційного характеру. Вони забезпечують збір даних щодо суспільних потреб, моніторинг реалізації політик, оцінку соціальних ризиків та пропозиції альтернативних рішень. Через активне залучення громадян до процесів формування і корекції політик ІГС створюють динамічний зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, що можуть трансформуватися у кризові явища.

Омбудсман, у свою чергу, є державним суб'єктом, наділеним незалежними функціями контролю та захисту прав і свобод громадян. Основні напрями його діяльності включають перевірку дотримання законності, вирішення конфліктів між громадянами

Таблиця 2

**Основні функції інститутів громадянського суспільства в кризових умовах**

№ з/п	Функція	Опис	Приклади
1	Моніторинг	Виявлення порушень прав та ризиків	Громадські спостережні місії
2	Інформаційна підтримка	Освітні кампанії, роз'яснення	Онлайн-ресурси, соціальні мережі
3	Координація	Організація гуманітарних операцій	Волонтерські ініціативи, створення та функціонування спеціальних фондів
4	Лобіювання	Вплив на політику та законодавство	Звернення до парламенту, створення петицій

Джерело: складено на підставі [2; 6]

Таблиця 3

**Особливості взаємодії суб'єктів адаптивного публічного управління (інститутів громадянського суспільства й омбудсмена)**

№ з/п	Назва суб'єкта	Опис ролі в кризових процесах	Інструменти взаємодії
1	Держава	Розробка й оновлення законодавства, виділення необхідних ресурсів	Закони, постанови, програми, фінансування
2	ІГС	Проведення моніторингу, підтримка населення та захист прав громадян (первинна та вторинна правова допомога)	Інформаційні платформи, волонтерські мережі, рухи та ін.
3	Омбудсман	Захист прав громадян, виконання інформаційно-аналітичної функції	Звернення до суду, надання звітів, рекомендації тощо

Джерело: авторська розробка

та органами влади, а також формування рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень. Взаємодія омбудсмена з ІГС дозволяє поєднувати експертний потенціал громадських організацій із формальними механізмами державного контролю, що створює умови для системного виявлення ризиків, оцінки їхніх наслідків та розробки превентивних заходів.

Модель взаємодії цих публічно-управлінських суб'єктів передбачає багаторівневий обмін інформацією та кооперацію (рис. 1).

Уважаємо, що на першому рівні відбувається збір і систематизація інформації: ІГС акумулюють дані з «поля» щодо потреб, проблем та ризиків, що впливають на громади, а омбудсман аналізує ці дані з точки зору правової відповідності та соціальної значущості. На другому рівні здійснюється спільне прогнозування та корекція політик – результати аналізу стають основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення державних рішень, внесення коректив до програм та проектів, а також оперативної реакції на кризові явища. Третій рівень передбачає механізми зворотного зв'язку, у яких оцінюється ефективність реалізації рішень та вплив на громадянське середовище, що дозволяє безперервно коригувати політики в реальному часі.

Таким чином, розроблена модель співпраці між інститутами громадянського суспільства та омбуд-

сманом (із застосуванням синергетичного підходу) відзначається рівневістю. Установлено, що ефективне функціонування керованої підсистеми в межах зони стійкості стає можливим за умов формування її адаптивного потенціалу. Це сприяє результативності управлінської підсистеми, створюючи основу для стратегічної взаємодії між керуючим і керованим компонентами системи публічного управління.

На наше переконання, ключовою характеристикою моделі взаємодії інститутів громадянського суспільства й омбудсмена як суб'єктів адаптивного й антикризового публічного управління є синергія компетенцій і ресурсів.

Це передбачає поєднання аналітичного та мобілізаційного потенціалу ІГС із правовим та контролюючим потенціалом омбудсмена, що формує ефективний інструментарій адаптивного управління. Така інтеграція забезпечує не лише підвищення легітимності державних рішень і прозорості управлінських процедур, а й здатність системи швидко адаптуватися до змінних умов, мінімізувати соціальні ризики та підвищувати рівень довіри громадян до публічних інститутів.

Запропонована модель взаємодії інститутів громадянського суспільства й омбудсмена є не лише механізмом забезпечення гнучкості та антикризовості публічного управління в умовах невизначеності, але й структурним інструментом, що дозволяє

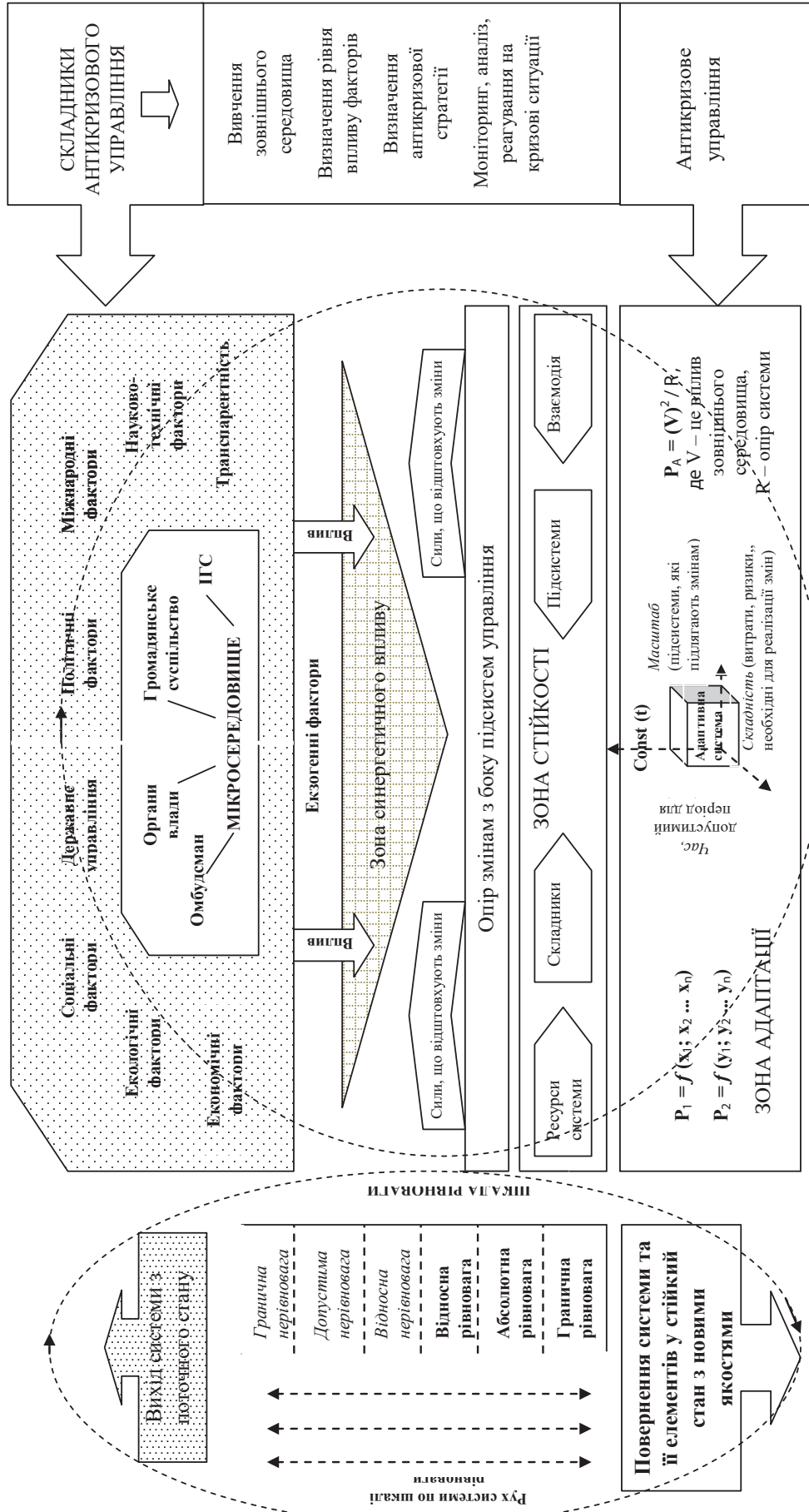


Рис. 1. Модель взаємодії інститутів громадянського суспільства й омбудсмана як суб'єктів адаптивного й антикризового публічного управління

Джерело: авторська розробка

інтегрувати горизонтальні та вертикальні канали впливу, створюючи комплексну систему адаптації державних політик до потреб суспільства в умовах невизначеності та динамічних соціальних трансформацій. Запропонована модель взаємодії передбачає багаторівневу кооперацію, яка включає таке:

- обмін інформацією: ІГС надають дані з «поля» про проблеми та потреби громадян; омбудсман структуровано їх аналізує і формує висновки для органів влади;

- спільне прогнозування та корекція політик: використання аналітики для адаптації нормативних та програмних рішень;

- механізми зворотного зв'язку: постійне оцінювання ефективності заходів та корекція дій у реальному часі.

Синергія ресурсів та компетенцій під час реалізації запропонованої моделі може бути представлена через об'єднання експертного потенціалу ІГС і формальної влади омбудсмана. Уважаємо, що наукова цінність моделі полягає в такому: 1) вона забезпечує інтеграцію горизонтального та вертикального управління у кризових умовах; 2) створюється антикрихке середовище, що мінімізує негативні соціальні наслідки; 3) формується гнучка система адаптації політик та управлінських рішень, яка враховує зміни у правовому, соціальному та економічному контексті.

Отже, модель взаємодії ІГС та омбудсмана як суб'єктів адаптивного публічного управління забезпечує таке: ефективний зворотний зв'язок між громадянами та владою; раннє виявлення та нейтралізацію потенційних криз; підвищення легітимності та результативності управлінських рішень. У цьому контексті важливим є визначення практичних кейсів (Україна та зарубіжний досвід) щодо функціонування інститутів громадянського суспільства й омбудсмана як суб'єктів адаптивного й антикризового управління. Щодо України, то робота омбудсмана під час воєнного конфлікту, взаємодія з громадськими організаціями для організації гуманітарної допомоги, моніторинг дотримання прав внутрішньо переміщених осіб [3]. Практика функціонування інститутів громадянського суспільства та омбудсмана демонструє їхню ключову роль у забезпеченні адаптивності та стійкості систем публічного управління, особливо в умовах кризових викликів. Їхня діяльність ґрунтується на синергії контролюючих, медіаційних, консультаційних та мобілізаційних функцій, що дозволяє зменшувати соціальні ризики, підвищувати довіру до державних інституцій та запобігати ескалації конфліктів.

В Україні роль омбудсмана та інститутів громадянського суспільства особливо посилилася після

2014 року, коли суспільство опинилося в умовах гібридної війни та збройної агресії, політичної турбулентності та масштабних реформ. У цей період Уповноважений Верховної Ради України з прав людини почав активно взаємодіяти з правозахисними організаціями в питаннях захисту прав внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, учасників бойових дій та ін. Практичним кейсом стало створення мережі громадських приймалень та гарячих ліній для оперативного реагування на порушення прав людини, що дало змогу забезпечити доступ громадян до правового захисту в умовах обмеженого функціонування традиційних інституцій [3; 8; 9].

Важливим прикладом адаптивного управління є діяльність коаліції громадських організацій «Реанімаційний пакет реформ», яка взаємодіяла з омбудсманом для вироблення пропозицій щодо антикорупційних, виборчих та соціальних реформ. Така взаємодія забезпечила інтеграцію експертного потенціалу громадянського суспільства з координаційними повноваженнями омбудсмана, що дало змогу пришвидшити реформаторські процеси та зробити їх більш легітимними [там само].

Особливу роль відіграв і досвід координації омбудсмана з громадськими ініціативами у сфері моніторингу умов утримання полонених та дотримання прав людини на тимчасово окупованих територіях. В умовах, коли держава була обмежена у можливостях прямого впливу, саме громадянське суспільство спільно з омбудсманом забезпечувало комунікацію на міжнародному рівні та формувало доказову базу для міжнародних судових інстанцій [3; 4].

Зарубіжна практика також наочно демонструє, що ефективність омбудсмана та інститутів громадянського суспільства як суб'єктів антикризового управління зростає в умовах суспільних потрясінь. Польща, як одна з країн, які мають спільні кордони з Україною, напрацювала такий практичний кейс: проводяться громадські спостережні місії під час пандемії впливу позасистемних факторів, координація волонтерських мереж для соціальної підтримки тощо [8; 9]. Крім того, у Польщі під час демократичної трансформації 1980–1990-х років омбудсман у безпосередній співпраці з громадськими рухами та профспілками («Солідарність») активно впливав на формування нових демократичних інститутів. Це дозволило уникнути різкої ескалації конфліктів та забезпечити поступовий перехід від авторитарної системи до демократичної моделі управління. Наведені приклади демонструють, що ефективна модель взаємодії омбудсмана й інститутів громадянського суспільства забезпечує не лише контроль за владою, але й сприяє формуванню адаптивних політик, здат-

них реагувати на суспільні виклики у кризових умовах [там само].

Отже, український та зарубіжний досвід свідчить, що ключовим чинником успішного функціонування моделі є системна взаємодія та довіра між громадянським суспільством і омбудсманом. Вона дозволяє трансформувати інформаційні потоки у конкретні управлінські рішення, забезпечувати їхню легітимність та ефективність, а також формувати механізми превенції соціальних криз. Таким чином, інститути громадянського суспільства й омбудсман стають не лише гарантом дотримання прав, а й активним суб'єктом адаптивного та антикризового управління, що має визначальне значення для стабільності сучасних суспільств.

Антикризові та адаптивні механізми функціонування ІГС й омбудсмана вимагають повноцінної реалізації інституційного потенціалу, що передбачає: прискорення реакції ІГС й омбудсмана на кризові сигнали та ситуації; підвищення ефективності використання «портфелю» ресурсів; зменшення соціальної напруженості; формування прозорих механізмів комунікації між владою та громадянами. Інститути громадянського суспільства та омбудсман мають значний потенціал для формування системи раннього попередження криз, і при цьому можуть залучатись уже в кризових ситуаціях. У цьому проявляється різниця між ІГС й омбудсманом, який на пряму діє вже на етапі необхідності захисту порушених прав громадян. У той же час, відзначимо, що завдяки безпосередній взаємодії омбудсмана з громадянами ІГС він може оперативніше виявляти соціальні проблеми, які ще не набули масштабного характеру, а вже потім надавати цим сигналам правової легітимності та доводити їх до органів влади. Це створює умови для своєчасного реагування та мінімізації негативних наслідків кризових явищ.

Перспективним є використання потенціалу ІГС й омбудсмана у сфері забезпечення соціальної мобілізації та консолідації суспільства. У кризових ситуаціях саме громадські організації й інституція омбудсмана можуть стати «посередниками довіри» між владою та населенням, що сприяє підвищенню легітимності рішень та зниженню рівня соціальної напруженості. Важливою перспективою є інституціоналізація партнерства ІГС та омбудсмана з міжнародними організаціями. Це дозволяє залучати додаткові ресурси, експертизу та фінансову підтримку, що підсилює спроможність реагувати на масштабні кризи. Український досвід співпраці з ООН, ОБСЄ та Європейською мережею омбудсманів підтверджує ефективність такої практики.

Антикризові й адаптивні механізми створюють підґрунтя для розбудови стійкої демократичної

моделі управління. Її основу становлять прозорість, підзвітність та орієнтація на потреби громадян. У перспективі це сприяє підвищенню рівня довіри до влади, розвитку правової держави та посиленню участі громадян у прийнятті рішень. Водночас запровадження таких механізмів стикається з низкою обмежень. Першим із них є політична залежність та інституційна вразливість. У деяких країнах, зокрема і в Україні, діяльність омбудсмана може перебувати під тиском політичних еліт, що знижує його незалежність та ефективність роботи. Аналогічно, громадські організації нерідко стикаються з проблемами ресурсної нестабільності та адміністративних бар'єрів.

Другою суттєвою перешкодою є недостатній рівень координації та інтеграції діяльності ІГС і омбудсмана у систему публічного управління. Відсутність ефективних каналів комунікації з органами влади призводить до того, що рекомендації часто залишаються неврахованими, а вироблені рішення – декларативними.

Третім викликом є низький рівень довіри суспільства до інституцій. Якщо громадяни не сприймають омбудсмана та ІГС як реальних захисників своїх прав, ефективність антикризових механізмів значно зменшується. Це актуально для пострадянських держав, де історично існує недовіра до формальних інституцій.

Четвертою перешкодою є ресурсні обмеження. Реалізація адаптивних механізмів потребує значних фінансових, кадрових та технологічних ресурсів. Брак стабільного фінансування та відсутність сучасних інформаційних систем аналітики знижує спроможність оперативного реагувати на кризові явища.

Нарешті, суттєвим бар'єром є інституційна фрагментованість громадянського суспільства. Велика кількість організацій, що діють у різних сферах, не завжди координують свої зусилля, що ускладнює вироблення єдиної стратегії антикризового реагування та послаблює їхній вплив на державну політику. Перспективи функціонування інститутів громадянського суспільства та омбудсмана як суб'єктів адаптивного й антикризового управління пов'язані з їхнім потенціалом у сфері раннього виявлення криз, мобілізації суспільних ресурсів, легітимації рішень і міжнародної інтеграції. Водночас реальні можливості їхнього впровадження обмежуються політичною залежністю, ресурсними дефіцитами, браком довіри та інституційною роз'єднаністю. Подолання цих перешкод потребує комплексного підходу, спрямованого на зміцнення незалежності омбудсмана, розвиток партнерських мереж громадянського суспільства, а також впровадження сучасних механізмів комунікації й координації з державними інститутами.

**Висновки.** На підставі проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. На підставі проведеного концептуального аналізу терміноконструкцій «адаптивне управління» і «антикризове управління» встановлено відсутність узгодженого підходу до їх визначень, що стало підставою для представлення авторської інтерпретації цих понять. Адаптивне управління має відзначатися предикативним характером, тобто попереджувати виникнення кризових явищ, подій і періодів, за яких уже повинні застосовуватись антикризові управлінські механізми. Визначено відмінні ознаки між процесами реалізації адаптивного й антикризового публічного управління.

2. З'ясовано, що інститути громадянського суспільства й омбудсман є ключовими суб'єктами адаптивного та антикризового публічного управління у сфері захисту прав людини. Їхній потенціал забезпечує оперативне та виважене реагування на кризові ситуації, захист прав громадян та сприяє розвитку демократичних механізмів управління. У цьому контексті обґрунтована модель взаємодії інститутів гро-

мадянського суспільства й омбудсман як суб'єктів адаптивного й антикризового публічного управління. Доведено, що відмінною ознакою моделі взаємодії інститутів громадянського суспільства й омбудсман є синергія компетенцій і ресурсів, необхідних для результативної реалізації адаптивного чи антикризового управління.

3. Визначено проблеми реалізації потенціалу інститутів громадянського суспільства й омбудсман в Україні, а саме: недостатнє фінансування та ресурсна база; фрагментарність законодавства; відсутність чітких механізмів взаємодії. Щодо перспектив розвитку інститутів громадянського суспільства й омбудсман в Україні, то виокремлено такі, як створення єдиних платформ обміну інформацією, розвиток координаційних структур між ІГС та державою, розширення правових інструментів омбудсман. Аргументовано, що подальший розвиток потенціалу інститутів громадянського суспільства й омбудсман повинен передбачати інтеграцію ресурсів, формалізацію взаємодії та підвищення інституційної спроможності.

#### REFERENCES:

1. Bunyak, N.M. (2022). [Peculiarities of adaptive management of an enterprise in times of crisis]. – Problems of a systemic approach in economics, 2(88), 56–61 [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 "Kyievo-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'kyi 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 tsvyvil'noho zakhystu Ukrainy – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine, 1 (12), Retrieved from <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11966/3/P-PBL.pdf> [in Ukrainian].
6. Skrypnyk, 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. Khalina, V. & Kolbasynskyi, Y. (2024). Teoretychne pidgruntya adaptivnoho upravlinnya pidpryemstvom [Theoretical basis of adaptive enterprise management]. Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society, 63, Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4179> [in Ukrainian].
8. Boyle, E. & Mann, T. (2005). The global spread of the ombudsman. International Journal of Public Administration, 28(1-2), 85–110 [in English].
9. 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].

Дата першого надходження рукопису до видання: 22.09.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 20.10.2025

Дата публікації: 28.11.2025