

Національна асоціація
сільськогосподарських дорадчих служб України

ДОСЛІДЖЕННЯ
взаємодії організацій громадянського суспільства (ОГС)
з органами влади та їхнього впливу на прийняття
рішень у сфері аграрного та сільського розвитку
КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ,
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ



Публікацію створено ВГО «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» (НАСДСУ) за підтримки Фонду «Аскольд і Дір», що адмініструється ІСАР Єднання в межах проекту «Сильне громадянське суспільство України – рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції. Зміст публікації є відповідальністю ВГО «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ІСАР Єднання.

Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України

**ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ
ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
З ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА ЇХНЬОГО ВПЛИВУ
НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ
АГРАРНОГО ТА СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ**

Ключові результати, висновки та рекомендації

Київ-2026

Публікацію створено Всеукраїнською громадською організацією «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» за підтримки Фонду «Аскольд і Дір», що адмініструється ІСАР Єднання в межах проєкту «Сильне громадянське суспільство України - рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції. Зміст публікації є відповідальністю Всеукраїнською громадською організацією «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» та не є відображенням поглядів урядів Норвегії, Швеції або ІСАР Єднання.

Автори: Р.Я. Корінець, Т.О. Осташко, І.Я. Паньків, О.О. Протченко.

Дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства з органами влади та їхнього впливу на прийняття рішень у сфері аграрного та сільського розвитку. Ключові результати, висновки та рекомендації / [Р.Я. Корінець, Т.О. Осташко, І.Я. Паньків, О.О. Протченко]. – К.: ВГО НАСДСУ, 2026. - 154 с.

У публікації викладено ключові результати дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства з органами влади та їхнього впливу на прийняття рішень у сфері аграрного та сільського розвитку.

За результатами дослідження сформульовано рекомендації щодо поліпшення інституційного середовища, запровадження практичних дій задля підвищення ефективності такої взаємодії. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності аграрної політики, сталому розвитку сільських територій та зміцненню демократичного врядування в Україні.

Розраховано на фахівців у сфері публічного управління, представників організацій громадянського суспільства, наукових працівників, спеціалістів у сфері аграрного та сільського розвитку

*Зображення на титульній сторінці ілюстроване.

© Всеукраїнська громадська організація «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України», 2026

Скорочення та пояснення

ОГС - Організації громадянського суспільства

ОВ - Органи влади

ОМС - Органи місцевого самоврядування

НАСДСУ - Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України

ОТГ – об'єднанні територіальні громади

KPI (Key Performance Indicators) - Ключові показники ефективності

Evidence-based advocacy (адвокація на основі доказів) — передбачає здійснення адвокаційної діяльності на основі системного використання даних, досліджень та аналітичних матеріалів з метою підвищення обґрунтованості пропозицій та їхнього впливу на формування і реалізацію публічної політики.

Evidence-based policy (політика, що ґрунтується на доказах) - це підхід до формування державної політики, коли рішення приймаються не інтуїтивно чи політично, а на основі наукових досліджень, статистичних даних, аналітики, оцінки ефективності попередніх рішень

Participatory governance - це партисипативне (учасницьке) врядування, тобто підхід до управління, за якого рішення формуються із залученням широкого кола зацікавлених сторін, а не лише органами влади. Простими словами - це означає, що громадяни, організації, бізнес, експерти та інші стейкхолдери беруть участь у обговоренні проблем, формуванні політик, прийнятті рішень, реалізації рішень, моніторингу їх виконання.

Policy papers - це аналітичні документи з рекомендаціями для формування або зміни політики (державної, секторальної, регіональної чи міжнародної), це документ, який пояснює проблему та пропонує конкретні рішення для політиків і органів влади.

Policy brief - це короткий аналітичний документ, що базується на доказах та містить структурований аналіз конкретної проблеми публічної політики разом із практичними рекомендаціями, спрямованими на підтримку процесу прийняття управлінських рішень органами влади.

Watchdog-роль ОГС (контрольна / наглядова роль ОГС) полягає у здійсненні незалежного моніторингу, оцінки та контролю діяльності органів влади з метою забезпечення прозорості, підзвітності, доброчесності та ефективності публічної політики, а також формування обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

ЗМІСТ

Скорочення та пояснення	3
Вступ	6
Розділ 1. Методологія дослідження та профіль респондентів	7
1.1 Методологія дослідження	7
1.2 Загальна інформація	9
1.3 Регіон місцезнаходження респондентів	11
Розділ 2. Потенціал та фактичний вплив ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку	13
2.1 Слабкі та сильні сторони ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку	13
2.2 Вплив ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку	19
2.3 Висновки та рекомендації до розділу 2	23
Розділ 3. Інституційні механізми участі ОГС у формуванні політики	29
3.1. Ефективність роботи громадських рад	29
3.2 Долученість ОГС до інших дорадчих органів	31
3.3 Висновки та рекомендації до розділу 3	34
Розділ 4. Практики взаємодії та комунікації між ОГС і органами влади	42
4.1 Форми та частота співпраці ОГС з органами влади	42
4.2 Комунікація ОГС з представниками влади	47
4.3 Взаємні звернення ОГС та органів влади	51
4.4 Висновки та рекомендації до розділу 4	54
Розділ 5. Механізми та ефективність впливу ОГС на прийняття рішень	62
5.1 Використання документів ОГС як основи для рішень	62
5.2 Інструменти та методи впливу ОГС	64
5.3 Оцінка якості документів, підготовлених ОГС	67
5.4 Характеристика ініціатив ОГС	69
5.5 Висновки та рекомендації по розділу 5	72
Розділ 6. Ресурсна, фінансова та економічна участь ОГС	79
6.1 Участь ОГС у державних/місцевих закупівлях	79
6.2 Типи підтримки, що отримували ОГС від органів влади	81
6.3 Ставлення до державної фінансової підтримки ОГС	83

6.4 Висновки та рекомендації до розділу 6	86
Розділ 7. Перешкоди, напруження та конфлікти у взаємодії ОГС і влади	94
7.1. Найбільші перешкоди для співпраці	94
7.2 Конфліктні ситуації між ОГС та органами влади.....	96
7.3 Висновки та рекомендації до розділу 7	98
Розділ 8. Потреби та напрями вдосконалення співпраці між ОГС і органами влади.....	106
8.1 Що потрібно для покращення взаємодії.....	106
8.2. Які інструменти, ресурси чи підтримка потрібні ОГС	108
8.3 Висновки та рекомендації до розділу 8	110
Розділ 9. Вплив війни на взаємодію ОГС та органів влади	119
9.1 Вплив війни на взаємодію ОГС та органів влади	119
9.2 Висновки та рекомендації до розділу 9	120
Розділ 10 Висновки та рекомендації	124
10.1 Висновки	124
10.2 Рекомендації.....	126
10.2.1 Рекомендації для ОГС.....	127
10.2.2 Рекомендації для органів влади	129
10.2.3 Спільні рекомендації для ОГС та органів влади.....	131
10.2.4 Рекомендації для донорів та міжнародних партнерів	133
10.2.5 Очікувані результати впровадження рекомендацій	135
Додаток 1. Матриця рекомендацій щодо посилення взаємодії між ОГС та органами влади	138
Додаток 2. Анкета з опитування ОГС щодо їх взаємодії з ОВ у сфері аграрного та сільського розвитку	142
Додаток 3. Анкета з опитування органів влади щодо їх взаємодії з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку	148

Вступ

Взаємодія між організаціями громадянського суспільства (ОГС) та органами влади у сфері аграрного та сільського розвитку важлива не лише інституційно, а й стратегічно - з огляду на національні пріоритети України.

Відповідно до положень Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на період до 2030 року її реалізація здійснюється шляхом: скоординованої взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, професійних та громадських об'єднань та інших заінтересованих сторін; системного підходу до формування та реалізації державної політики розвитку сільського господарства та сільських територій; забезпечення функціонування системи публічного моніторингу реалізації цієї Стратегії; максимального залучення всіх можливих ресурсів. ОГС, виступаючи каналом залучення аграрного бізнесу, сільського населення до формування та реалізації аграрної політик, що забезпечує її відповідність реальним потребам фермерів, сільських громад, можуть зробити важливий внесок в реалізацію цієї Стратегії.

У контексті євроінтеграції України така взаємодія відповідає принципам партнерства, субсидіарності та залучення стейкхолдерів, як це передбачено підходами Спільної аграрної політики ЄС (САП ЄС). Активна участь ОГС є необхідною умовою адаптації української аграрної політики до стандартів САП ЄС, включно з прозорістю, екологічністю та інклюзивністю розвитку сільських територій.

Аграрний сектор є системоутворюючим для економіки України: значна частка експорту, валютних надходжень і зайнятості припадає саме на сільське господарство. Тому якість державної політики в цій сфері прямо впливає на економічну стійкість країни. Взаємодія органів влади з ОГС підвищує ефективність рішень у сфері публічного управління, сприяє кращому використанню ресурсів і знижує ризики помилкових або відірваних від практики управлінських кроків.

Очевидно, що така взаємодія є не просто інструментом участі, а ключовим механізмом реалізації Стратегії, євроінтеграції та економічної стабільності України.

Останні роки, зокрема в умовах децентралізації та повномасштабної війни, показали, що ОГС не лише доповнюють роботу органів влади, а часто виступають ініціаторами змін, джерелом експертних знань і посередниками між владою та громадянами.

Водночас практика взаємодії між сторонами залишається нерівномірною: поряд із прикладами успішного партнерства зберігаються бар'єри, непорозуміння та різні очікування щодо ролі один одного.

Це дослідження було проведене з метою краще зрозуміти, як саме сьогодні вибудовується взаємодія між ОГС та органами влади у сфері аграрного та сільського розвитку.

Воно базується на опитуванні представників обох сторін і відображає їхній практичний досвід, оцінки ефективності співпраці, а також бачення проблем і можливостей для її покращення.

Зібрані дані дозволяють не лише зафіксувати поточний стан взаємодії, але й виявити системні прогалини, розбіжності у сприйнятті ролей та потенціал для більш тісного й результативного партнерства.

Результати дослідження можуть стати підґрунтям для вдосконалення механізмів участі ОГС у формуванні та реалізації аграрної політики, підвищення прозорості та зміцнення довіри між державою і громадськістю у процесах аграрного та сільського розвитку.

Розділ 1. Методологія дослідження та профіль респондентів

1.1 Методологія дослідження

Опитування організацій громадянського суспільства (ОГС) та органів влади (ОВ), у тому числі органів місцевого самоврядування (ОМС), проведено Національною асоціацією сільськогосподарських дорадчих служб України у співпраці з партнерами — Асоціацією ОТГ та Асоціацією фермерів та приватних землевласників України — у період з 12 вересня по 15 листопада 2025 року.

Мета та завдання дослідження

Основною метою опитування було з'ясувати, як органи виконавчої влади, ОМС та ОГС взаємодіють між собою у сфері аграрного та сільського розвитку, а також зрозуміти їхній досвід, бачення та практики такої співпраці.

Для досягнення цієї мети було визначено кілька ключових завдань:

- оцінити частоту, форми та інтенсивність взаємодії між ОГС і ОВ;
- визначити бар'єри та чинники, що стримують або стимулюють таку співпрацю;
- проаналізувати характер запитів сторін одна до одної;
- оцінити рівень участі ОГС у публічних закупівлях;
- виявити рівень конфліктності у такій взаємодії;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності такої взаємодії.

Об'єкт та предмет дослідження

Об'єктом дослідження стала взаємодія між ОВ та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку.

Предмет дослідження охоплює конкретні механізми такої співпраці — зокрема рівень комунікації між сторонами, характер запитів, бар'єри у взаємодії, участь ОГС у формалізованих процедурах (таких як закупівлі чи тендери), а також можливі конфліктні аспекти співпраці.

Визначення респондентських груп

У межах дослідження до ОГС було віднесено широкий спектр організацій:

- об'єднання громадян (громадські організації, громадські спілки),
- релігійні організації, благодійні організації,
- професійні спілки та їх об'єднання,
- кооперативи та кооперативні об'єднання,
- творчі спілки,
- асоціації,
- організації роботодавців,
- недержавні засоби масової інформації,
- інші непідприємницькі товариства і установи (в тому числі наукові та освітні), легалізовані відповідно до законодавства України.

До ОВ в межах дослідження віднесено:

- органи законодавчої та виконавчої влади,
- ОМС усіх рівнів.

Метод збору даних

Збір інформації здійснювався методом анкетного опитування.

Для цього використовувалася структурована анкета, яка переважно складалася із закритих запитань з можливістю обрати один або кілька варіантів відповіді.

Водночас у деяких питаннях респонденти могли залишити відкриті коментарі, що дозволяло краще зрозуміти їхню позицію.

Анкети для ОГС та для ОВ були адаптовані до особливостей кожної групи респондентів.

Водночас вони містили так звані дзеркальні запитання - однакові або подібні питання для обох сторін. Це дало можливість порівняти, як одні й ті самі процеси взаємодії сприймаються різними групами учасників такої взаємодії.

Участь в опитуванні була добровільною, а відповіді респондентів - анонімними.

Поширення анкети та інформації про опитування здійснювалося через інформаційно-комунікаційні канали НАСДСУ, організацій-партнерів НАСДСУ, інших респондентських груп з шляхом розміщення інформації на відповідних ресурсах, електронної розсилки.

Тип вибірки та її особливості

Вибірка дослідження має цільовий, або експертно-мережевий, характер. Вона була сформована серед активних представників сектору аграрного та сільського розвитку. Тому результати дослідження не є статистично репрезентативними для всієї сукупності ОГС чи ОВ. Водночас дослідження охоплює широку географію та включає представників різних рівнів управління і різних типів організацій.

Серед особливостей вибірки варто відзначити переважання ОМС базового рівня серед респондентів від ОВ.

Серед респондентів переважають національні і регіональні ОГС, включно з організаціями, які мають досвід міжнародної співпраці.

Рівень представленості різних регіонів України є нерівномірним.

Обробка та аналіз даних

Обробка отриманих даних здійснювалася шляхом кількісного аналізу відповідей респондентів із подальшим розрахунком відсоткових показників. Важливою частиною аналізу стало також порівняння відповідей двох груп респондентів - представників ОГС та ОВ.

Для інтерпретації результатів застосовувалися різні аналітичні підходи:

- описову статистику;
- порівняльний аналіз дзеркальних запитань;
- структурний аналіз відповідей за частотою вибору;
- якісну інтерпретацію відкритих відповідей.

Обмеження дослідження

Під час інтерпретації результатів слід враховувати певні обмеження дослідження.

По-перше, вибірка має добровільний характер, що може впливати на рівень активності та залученості респондентів.

По-друге, регіональна представленість є нерівномірною: деякі області представлені мінімально або не представлені взагалі.

У частині відповідей спостерігається *високий рівень невизначеності* - респонденти обирали варіанти «складно відповісти» або «не пам'ятаю». Це може свідчити як про недостатню інституціоналізацію взаємодії ОВ та ОГС, так і про різний рівень обізнаності учасників щодо відповідних процесів.

Загальна характеристика методологічного підходу

Дослідження має прикладний характер і спрямоване, передусім, на формування практичних рекомендацій щодо посилення співпраці між ОВ та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку.

Завдяки використанню двох паралельних вибірок - ОГС та ОВ - дослідження дозволяє побачити не лише фактичні практики взаємодії, а й розбіжності у сприйнятті, очікуваннях та оцінках партнерства.

Виявлення таких відмінностей є важливим кроком для подальшого розвитку діалогу та більш системної інституціоналізації співпраці між державою та громадянським суспільством у сфері аграрного та сільського розвитку.

1.2 Загальна інформація

Загалом в опитуванні взяло участь 146 **організацій громадянського суспільства (ОГС)**, що беруть участь в аграрному та сільському розвитку, серед яких: 92 - безпосередньо ОГС (*громадські організації, громадська спілка, благодійні організації, професійні спілки, та їх об'єднання, асоціації, організації роботодавців тощо*), 41 – представники освітніх та наукових організацій, 7 - сільськогосподарські кооперативи та 6 сільськогосподарських виробників (по 3 фермерських господарства та ТОВ).

Найбільша частка опитаних представників ОГС працює на національному рівні: 47% (69 організацій) визначили свій ареал діяльності як «Україна».

Ще 31% (45 ОГС) діють у межах однієї або кількох областей, що свідчить про значну присутність регіональних ОГС.

Міжнародний рівень діяльності зазначили 16% (23 організації), що відображає частку ОГС, залучених до транскордонної або глобальної роботи.

Найменшу групу становлять ОГС, що працюють у межах окремої громади чи кількох громад — 6% (9 організацій).

Структура ареалу діяльності демонструє домінування в опитуванні всеукраїнських та регіональних ОГС, а також наявність доволі помітного сегмента міжнародно активних ОГС. Це вказує на різноманітність масштабів роботи і потенціал для взаємодії на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях.



Ареал діяльності ОГС

Також в опитуванні взяло участь 176 представників **органів влади (ОВ)**, в т.ч 140 ОМС.

Домінуючу групу становлять ОМС базового рівня (рис. 1.2). Найбільше відповідей надійшло від міських рад та їхніх виконкомів — 28,2% (49 учасників). Майже на тому ж рівні представлені сільські ради — 26,4% (46), а також селищні ради — 24,1% (42). Сукупно ці три категорії формують понад три чверті усіх відповідей, що підтверджує ключове місце територіальних громад у цьому дослідженні.

ОВ обласного рівня представлені значно меншою часткою: департаменти/управління агропромислового чи сільського розвитку ОДА склали 12,1% (21 відповідь). Районні державні адміністрації — 6,3% (11). Інші обласні та районні інституції мають мінімальне представництво (по 1 відповідь або 0,6%).

Центральні органи виконавчої та законодавчої влади практично не брали участі у опитуванні — лише 1 відповідь (0,6%).



Типи органів влади- учасників опитування

Загалом, вибірка показує зацікавленість темою ОМС, а також помірну участь обласних структур за мінімальної присутності серед респондентів ОВ національного рівня.

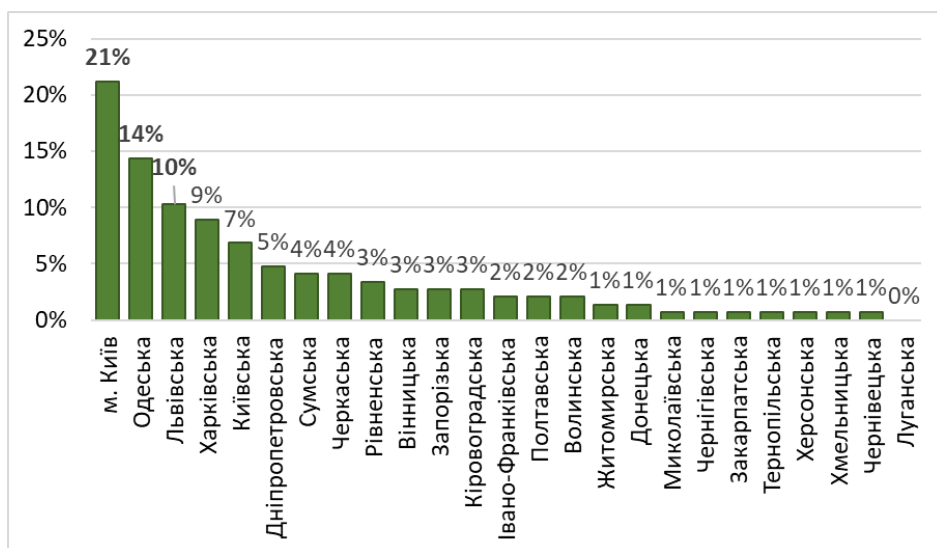
1.3 Регіон місцезнаходження респондентів

Географія активності ОГС в опитуванні є досить широкою, з концентрацією у великих міських центрах та частині західних і центральних регіонів.

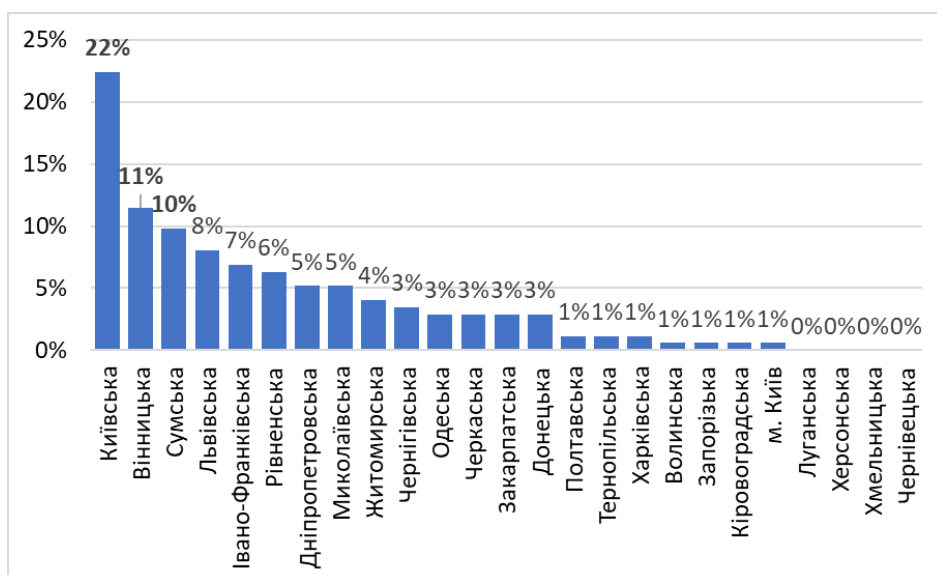
Найбільшу кількість відповідей надали респонденти – представники організації з м. Києва – 21% від загальної кількості опитаних (31 респондент), що формує основний центр активності.

Високу представленість в опитуванні також мають Одеська область – 14% (21), Львівська 10% (15) та Харківська 9% (13). Київська область сформувала середню групу за чисельністю 7% (10), далі йдуть Дніпропетровська 5% (7), Сумська та Черкаська по 4%.

Найменше відповідей надійшло з Миколаївської, Чернігівської, Закарпатської, Тернопільської, Херсонської, Хмельницької та Чернівецької областей (по 1). Від представників Луганської області відповідей не отримано.



Регіон місцезнаходження ОГС, що пройшли опитування



Регіон місцезнаходження ОВ, в т.ч. ОМС, що пройшли опитування

Що стосується участі *ОВ* в опитуванні (рис. 2.2), то найбільша частка відповідей надійшла з Київської області – 22% від загальної кількості опитаних (39 респондентів), що становить найбільший внесок у загальну вибірку. Наступними за рівнем активності є Вінницька – 11% (20), Сумська 10% (17), Львівська 8% (14), Івано-Франківська 7% (12) та Рівненська 6% (11) області.

Найменш представленими є Полтавська, Тернопільська та Харківська області (по 2 респонденти), Волинська, Запорізька, Кіровоградська області та м. Київ (по 1). Від Луганської, Херсонської, Хмельницької та Чернівецької областей відповіді не надійшли.

Опитування охопило широкий спектр регіонів України як серед *ОВ*, так і серед *ОГС*. Обидві групи продемонстрували значну географічну присутність, але з різною інтенсивністю по областях.

Розділ 2. Потенціал та фактичний вплив ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку

2.1 Слабкі та сильні сторони ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку

СЛАБКІ сторони ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку

Респондентам було запропоновано дати відповідь на запитання: *Які СЛАБКІ сторони ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку Ви б відзначили, виходячи з власного досвіду? (із можливістю обрати декілька варіантів відповідей).*

Результати опитування показують високий рівень збігу оцінок між ОГС та ОВ щодо ключових слабких сторін ОГС, водночас виявляючи певні відмінності у глибині та акцентах проблематики. Це свідчить про те, що і громадський сектор, і влада загалом усвідомлюють ключові бар'єри, які стримують розвиток ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку. Водночас сторони децю по-різному пояснюють причини цих проблем і по-різному розставляють акценти.

1. Обмежений вплив на формування політик

Найчастіше респонденти згадували *проблему обмеженого впливу ОГС на формування та ухвалення державних рішень*. Про це заявили 62,3% представників ОГС і 33,3% представників ОВ.

Для самих ОГС це виглядає як одна з головних слабкостей сектору. Така оцінка може бути віддзеркаленням певного розчарування у результатах адвокаційної діяльності та відчуття, що існуючих механізмів участі у виробленні політик недостатньо, однак, це потребує подальших досліджень.

Представники влади також визнають цю проблему, але частіше пояснюють її обмеженими ресурсами або недостатньою інституційною спроможністю ОГС, їх впливовістю і рівнем довіри до ОГС.

Сторони погоджуються, що вплив ОГС на політику у сфері аграрного та сільського розвитку поки що є обмеженим, але бачать різні причини цієї ситуації.

2. Фінансова нестабільність

Ще однією важливою слабкою стороною ОГС, на яку звертають увагу обидві групи респондентів, є *фінансова залежність ОГС від зовнішніх джерел фінансування*. Цю проблему відзначили 61,6% представників ОГС це означає передусім нестабільність грантового фінансування, брак довгострокових ресурсів і складність стратегічного планування.

Представники ОВ також бачать у цьому ризик для сталості діяльності ОГС: залежність від зовнішніх коштів може обмежувати автономність організацій і їхню здатність працювати довгостроково.

Фінансова модель, на якій сьогодні працює значна частина ОГС, сприймається як доволі вразлива і така, що обмежує їхній розвиток.

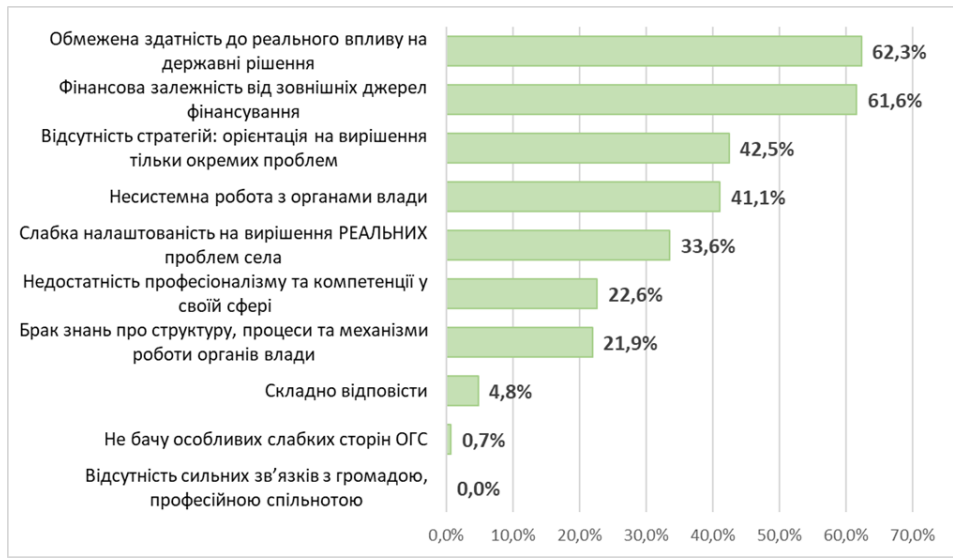
3. Фрагментарність і нестача стратегічності

Опитування також показало, що багато респондентів бачать проблему у *відсутності довгострокового стратегічного підходу до діяльності*.

Майже 43% представників ОГС визнають, що робота організацій часто залежить від окремих проєктів і має фрагментарний характер. Подібної думки дотримуються і представники влади: 24,7% з них відзначають нестачу стратегічності у діяльності ОГС.

30,5% представників ОВ вказують на несистемну взаємодію ОГС з ОВ. Таку ж проблему бачать і 41,1% самих ОГС.

Усе свідчить про те, що співпраця між ОГС і владою часто має епізодичний характер і виникає переважно у межах окремих проєктів або завдяки особистим контактам, а не як результат довгострокової та системної співпраці.



Відповіді ОГС щодо їхніх СЛАБКИХ сторін у сфері аграрного та сільського розвитку, виходячи з власного досвіду



Відповіді ОВ щодо СЛАБКИХ сторін ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку, виходячи з власного досвіду

4. Орієнтація на потреби громад

Дещо більш різними є оцінки щодо того, наскільки діяльність ОГС відповідає реальним потребам сільських громад.

Третина (33,6%) представників ОГС визнають, що іноді їхня діяльність може бути недостатньо орієнтованою на конкретні потреби громад.

Подібної думки дотримуються і 34,5% представників ОВ. Водночас ще 20,7% представників ОВ вважають, що окремі ОГС можуть бути відірваними від проблем місцевих спільнот.

Важливо, що жоден із представників ОГС не назвав слабкі зв'язки з громадою проблемою. Це свідчить про певну різницю у сприйнятті: самі ОГС, зазвичай, вважають себе тісно пов'язаними з громадами, тоді як частина представників влади оцінює цей зв'язок більш критично.

Ймовірно, така різниця в оцінках пов'язана з різними підходами до оцінки ефективності роботи на місцевому рівні або з тим, що результати діяльності ОГС не завжди достатньо комунікуються.

5. Професійність і розуміння роботи влади

Порівняно близькими є оцінки сторін і щодо рівня професійної спроможності ОГС.

22,6% представників ОГС визнають, що існує проблема їхньої недостатньої професійної підготовки. Приблизно така ж частка представників ОВ (близько 21–22%) погоджується з цією оцінкою.

Крім того, 21,9% представників ОГС зазначають, що ОГС бракує знань про механізми роботи влади та процедури ухвалення рішень.

Отримані результати демонструють досить реалістичну оцінку проблеми та підкреслюють потребу у розвитку експертної й інституційної спроможності ОГС - зокрема у сфері публічного управління, адвокації та аналізу політик.

6. Самокритичність сектору

Цікавим є і те, як респонденти оцінюють наявність слабких сторін загалом.

Лише 0,7% представників ОГС зазначили, що не бачать слабкостей в ОГС. Натомість серед представників ОВ 19% відповіли, що їм складно оцінити це питання, а ще 4% взагалі не бачать слабких сторін ОГС.

Це може свідчити про доволі високий рівень самоаналізу та критичного осмислення власної діяльності у середовищі ОГС. Водночас частина представників ОВ, ймовірно, нема достатньо повного уявлення про внутрішні процеси та виклики, з якими стикаються ОГС.

Загалом, результати опитування демонструють, що ОГС та ОВ значною мірою однаково бачать основні проблеми розвитку ОГС. Серед них - обмежений вплив на політики, фінансова нестабільність, фрагментарність діяльності та потреба у посиленні професійної спроможності ОГС. Наявність такого спільного розуміння є важливою передумовою для подальших змін. Це відкриває можливості для розробки програм, спрямованих на посилення інституційної спроможності ОГС, розвиток стратегічного планування, диверсифікацію джерел фінансування та створення більш ефективних механізмів участі ОГС у формуванні політик у сфері аграрного та сільського розвитку.

СИЛЬНІ сторони ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку

Респондентам було запропоновано дати відповідь на запитання: **Які СИЛЬНІ сторони ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку Ви б відзначили, виходячи з власного досвіду? (із можливістю обрати декілька варіантів відповідей).**

Результати опитування показують, що представники ОГС та ОВ частково погоджуються у визначенні сильних сторін сектору, але водночас по-різному оцінюють їх. Ці відмінності відображають глибші

особливості взаємодії між сторонами, рівень взаємного розуміння та ступінь інтеграції ОГС у процеси формування і реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку.



Відповіді ОГС щодо їхніх СИЛЬНИХ сторін у сфері аграрного та сільського розвитку, виходячи з власного досвіду



Відповіді органів влади щодо СИЛЬНИХ сторін ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку, виходячи з власного досвіду

1. Різне бачення ключової ролі ОГС

Найбільш помітна розбіжність стосується того, що саме є головною силою ОГС.

Більшість ОГС вважають своєю основною перевагою *експертність, знання та професійні компетенції* - на це вказали 64,4% респондентів. Таким чином, ОГС сприймають себе як *повноцінних експертних учасників політичних процесів, здатних пропонувати аналітичні рішення та впливати на зміст політик.*

Натомість *представники ОВ оцінюють експертність ОГС значно стриманіше* - лише 17,2% вважають її ключовою сильною стороною. Натомість вони частіше підкреслюють *добровільність, самоорганізацію та гнучкість ОГС (29,9%), а також їхню цілеспрямованість і наполегливість (27,6%).*

Це свідчить про різне бачення ролі сектору: ОГС схильні бачити себе стратегічними експертними партнерами, тоді як влада частіше сприймає їх як мобільних та мотивованих виконавців або партнерів у реалізації окремих ініціатив.

2. Спільне бачення організаційних переваг

Попри відмінності щодо експертної ролі, у деяких питаннях оцінки сторін є доволі близькими.

І ОГС, і ОВ визнають сильними сторонами ОГС їхню гнучкість, здатність до самоорганізації та високий рівень мотивації.

Добровільність і гнучкість як перевагу відзначили 46,6% представників ОГС і 29,9% - представників ОВ.

Подібна ситуація і з оцінкою цілеспрямованості та наполегливості: 40,4% - серед ОГС і 27,6% - серед представників ОВ.

Це може свідчити про деяке спільне розуміння того, що ОГС здатні швидко адаптуватися, працювати в умовах обмежених ресурсів і мобілізувати громади для вирішення локальних проблем.

3. Недооцінений інноваційний потенціал

Результати опитування показують, що *інноваційний потенціал ОГС не завжди достатньо визнається ОВ.*

Майже половина представників ОГС (44,5%) вважає інноваційність своєю сильною стороною, тоді як серед представників влади цю характеристику відзначили лише 20,1%.

Схожа ситуація спостерігається і щодо *здатності ОГС мобілізувати громади*: про це говорять 36,3% представників ОГС і лише 18,4% - представників ОВ.

Це може свідчити про те, що *інноваційні підходи та робота з громадами, які реалізують ОГС, не завжди достатньо помітні або не повністю інтегруються у практику публічного управління.*

4. Обмежене визнання адвокаційної ролі

Порівняно рідко респонденти обох груп згадують такі функції, як захист прав громадян або контроль за діяльністю влади.

Захист прав і свобод відзначили 18,5% представників ОГС і 15,5% представників ОВ, а функцію громадського контролю - 15,8% і 12,1% відповідно.

Це може свідчити про те, що у сфері аграрного та сільського розвитку ОГС частіше зосереджуються на проєктній, консультаційній та сервісній діяльності, ніж на системній адвокації або контролі за діяльністю влади.

5. Проблема видимості

Важливим сигналом є також доволі висока частка відповідей «складно відповісти» серед представників ОВ - 27,6%. Це може свідчити про недостатню їхню обізнаність щодо діяльності ОГС, їхніх результатів і потенціалу.

Для порівняння, лише 12,3% представників ОГС не змогли визначити свої сильні сторони. Крім того, 10,9% представників ОВ взагалі не бачать сильних сторін ОГС, що може вказувати на *обмежений досвід співпраці або низький рівень довіри.*

Результати опитування демонструють помітний розрив між тим, як ОГС бачать свою роль, і тим, як її сприймають ОВ.

ОГС розглядають себе як експертних та інноваційних учасників розвитку, здатних формувати політики та пропонувати системні рішення.

ОВ частіше сприймають ОГС як гнучких і мотивованих партнерів у реалізації окремих проєктів.

Такий розрив є не лише питанням сприйняття. Він також відображає реальний рівень інтеграції ОГС у систему публічного управління. Недостатнє визнання експертного потенціалу ОГС може обмежувати їхній вплив на формування політик і водночас зменшувати ефективність використання наявного досвіду та знань громадянського суспільства.

Узагальнене порівняння оцінок СИЛЬНИХ та СЛАБКИХ сторін ОГС

Категорія	Бачення ОГС	Бачення органів влади	Збіги	Розбіжності
СИЛЬНІ СТОРОНИ ОГС				
Експертність та знання	Дуже високо оцінюють (64%)	Низька оцінка (17%)	–	Влада недооцінює експертність ОГС
Добровільність, самоорганізація, гнучкість	46,60%	29,90%	Частковий збіг: обидві сторони визнають	Влада оцінює нижче
Креативність та інноваційність	44,50%	20,10%	Частковий збіг	Влада недооцінює
Активність і мобілізація	36,30%	18,40%	Частковий збіг	Влада оцінює слабше
Взаємодія з владою та мережування	30,10%	20,10%	Частковий	ОГС бачать себе активнішими, ніж влада
Захист прав і свобод, контроль влади	18,5% / 15,8%	15,5% / 12,1%	Збіг	Немає значущих
СЛАБКІ СТОРОНИ ОГС				
Обмежений вплив на рішення	62,30%	33,30%	Обидві сторони визнають проблему	ОГС оцінюють проблему значно гостріше
Фінансова залежність	61,60%	36,80%	Збіг	ОГС бачать проблему серйознішою
Відсутність стратегічності	42,50%	24,70%	Частковий	Влада недооцінює масштаб проблеми
Несистемна робота з владою	41,10%	30,50%	Збіг	–
Недостатня орієнтація на реальні проблеми громади	33,60%	34,50%	Повний збіг	–
Нестача професіоналізму	22,60%	21,30%	Повний збіг	–
Брак знань про роботу влади	21,90%	21,80%	Повний збіг	–
Відсутність зв'язку з громадою	0%	20,70%	–	Влада бачить проблему, ОГС – ні

2.2 Вплив ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку

Респондентам було запропоновано оцінити за 5 бальною шкалою (де 1 - мінімальний, 5 - визначальний, С/в - складно відповісти) вплив ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку.

Результати опитування показують, що представники ОГС та ОВ по-різному оцінюють вплив ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку. У більшості напрямів ОГС схильні оцінювати свій внесок вище, тоді як представники влади дають більш стримані оцінки. Водночас у деяких сферах позиції сторін майже збігаються.

Впливи	Оцінки					с/в	Всього
	1	2	3	4	5		
Вирішення нагальних проблем	11%	17%	33%	17%	14%	8%	100%
Формування політик (стратегій, програм, рішень)	14%	16%	23%	25%	17%	5%	100%
Реалізацію політик (стратегій, програм, рішень)	12%	23%	27%	19%	14%	5%	100%
Побудова діалогу між владою та громадськістю	11%	12%	20%	28%	25%	4%	100%
Моніторинг та контроль за діяльністю влади	15%	23%	15%	20%	20%	8%	100%
Поширення інформації, знань, інновацій	4%	10%	18%	23%	37%	8%	100%
	1-9%	10-19%	20-29%	30%<			

Розподіл відповідей представників ОГС на запитання щодо їхнього впливу на вирішення питань аграрного та сільського розвитку? (оцінки за 5 бальною шкалою, де 1 - мінімальний, 5 - визначальний, С/в - складно відповісти).

Впливи	Оцінки					с/в	Всього
	1	2	3	4	5		
Вирішення нагальних проблем	11%	11%	28%	18%	7%	24%	100%
Формування політик (стратегій, програм, рішень)	13%	9%	28%	21%	12%	17%	100%
Реалізацію політик (стратегій, програм, рішень)	16%	11%	30%	16%	9%	18%	100%
Побудова діалогу між владою та громадськістю	9%	9%	22%	22%	25%	13%	100%
Моніторинг та контроль за діяльністю влади	10%	16%	18%	19%	18%	20%	100%
Поширення інформації, знань, інновацій	4%	10%	23%	19%	28%	16%	100%
	1-9%	10-19%	20-29%	30%<			

Розподіл відповідей представників ОВ на запитання щодо впливу ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку? (оцінки за 5 бальною шкалою, де 1 - мінімальний, 5 - визначальний, С/в - складно відповісти).

1. Вирішення нагальних проблем

Представники ОВ здебільшого оцінюють вплив ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку як *середній або помірний*: 28% дали оцінку середнього рівня, ще 18% — помірною. *І лише 7% вважають цей вплив високим.*

Натомість *самі ОГС оцінюють свою роль більш позитивно.* Вони підкреслюють активну участь у реагуванні на кризові ситуації, наданні гуманітарної допомоги та підтримці громад, особливо в умовах війни.

Різниця в оцінках може свідчити про те, що *внесок ОГС у швидке реагування* на проблеми не завжди достатньо помітний для ОВ або не повністю інтегрований у систему координації такої діяльності.

2. Участь у формуванні політик

У питаннях формування політик представники ОВ частіше оцінюють вплив ОГС як обмежений або середній: переважають оцінки на рівні 2–3.

Водночас представники ОГС наголошують на своїй участі у консультаціях, громадських обговореннях, розробці стратегічних документів та підготовці рекомендацій.

Таким чином, *ОГС відчують свою залученість до формування політик значно сильніше, ніж це визнають ОВ.*

3. Участь у реалізації політик

Подібна ситуація спостерігається і щодо реалізації політик. Представники ОВ здебільшого оцінюють вплив ОГС як низький або середній (найчастіше - оцінка 3).

ОГС, у свою чергу, вважають себе активними партнерами ОВ у впровадженні програм, проведенні навчальних заходів та реалізації різних проектів розвитку.

Це свідчить про певну *різницю у сприйнятті ролі ОГС*: влада частіше бачить їх як консультативний ресурс, тоді як самі ОГС розглядають себе як повноцінних партнерів у реалізації програм.

4. Налагодження діалогу між владою та громадськістю

У сфері комунікації між ОВ та ОГС оцінки сторін значно ближчі. Саме тут роль ОГС визнається найсильнішою.

Чверть представників ОВ (25%) дали високі оцінки впливу ОГС, визнаючи їх *важливими посередниками у взаємодії з громадськістю.*

Самі ОГС також підкреслюють свою роль у налагодженні діалогу та комунікації з громадами.

Спостерігається *консенсус* щодо значення ОГС для налагодження діалогу між владою та громадськістю.

5. Моніторинг діяльності влади

Щодо функції Watchdog-ролі ОГС оцінки сторін відрізняються.

Представники ОВ загалом визнають існування такої ролі ОГС, але частіше оцінюють її як середню. Високі оцінки дали лише 18% респондентів.

ОГС, натомість, розглядають моніторинг діяльності ОВ як одну зі своїх важливих функцій. Зокрема, 40% з них оцінили його на високому рівні (4–5 балів), з яких 20% дали найвищий бал.

Значна частка невизначених відповідей серед представників ОВ (20% проти 8% ОГС) може свідчити про те, що *практика системного громадського контролю у сфері аграрного та сільського розвитку поки що залишається незначною.*

6. Поширення інформації, знань та інновацій

Найбільш узгоджені оцінки спостерігаються у сфері поширення інформації та знань.

Саме тут представники ОВ дали найбільшу кількість високих оцінок: 28% респондентів цієї групи оцінили вплив ОГС на рівні «5».

ОГС також підкреслюють свою роль у просвітницькій діяльності, поширенні знань, роботі з громадами та впровадженні інноваційних підходів.

Результати опитування свідчать, що ОГС мають сильні позиції у сфері комунікації, поширення знань та налагодження діалогу між владою і громадськістю.

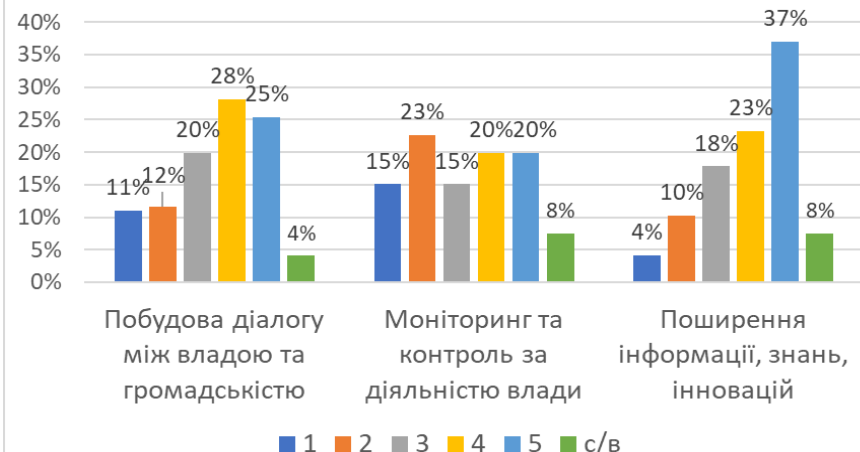
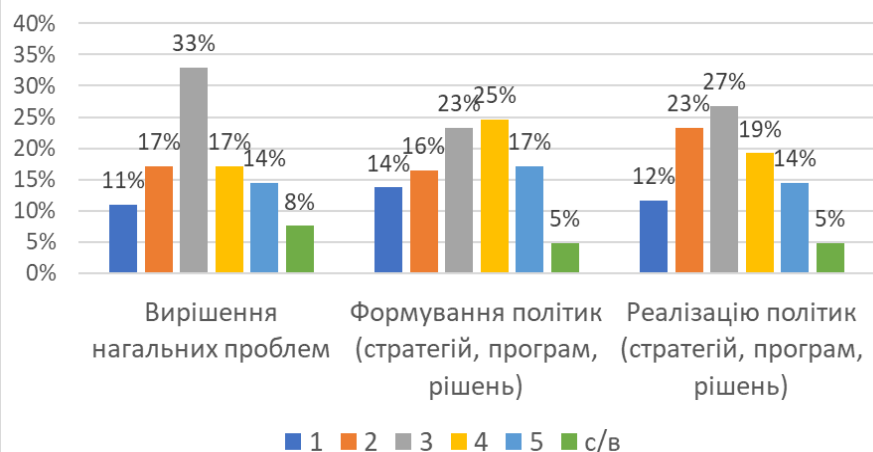
Водночас їхня роль у *більш формалізованих управлінських процесах* - формуванні політик, реалізації програм і здійсненні контролю - поки що визнається ОВ значно меншою мірою.

Помітні відмінності в оцінках свідчать про потребу у посиленні системної співпраці між ОВ та ОГС. Це передбачає більш чітке залучення ОГС до процесів формування і реалізації політик, а також краще висвітлення результатів їхньої діяльності. Такий підхід може сприяти більш ефективному використанню потенціалу ОГС у розвитку аграрної економіки та сільських територій.

Відповіді на запитання щодо впливу ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку (оцінки за 5 бальною шкалою, де 1 - мінімальний, 5 - визначальний, С/в - складно відповісти)

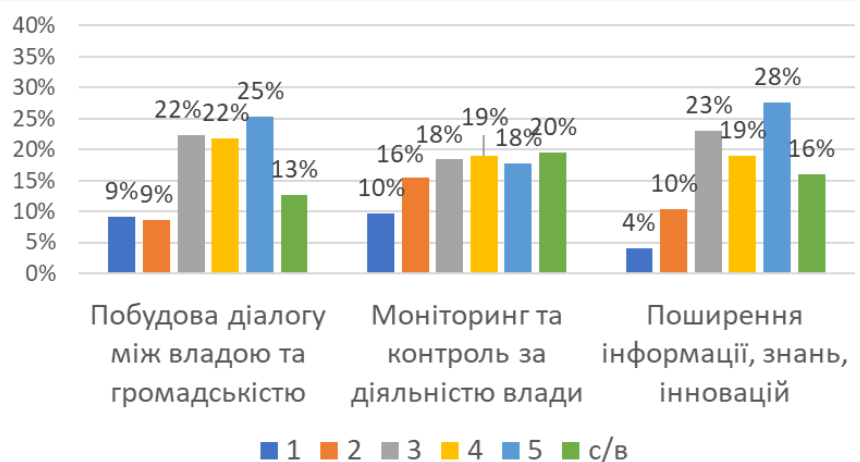
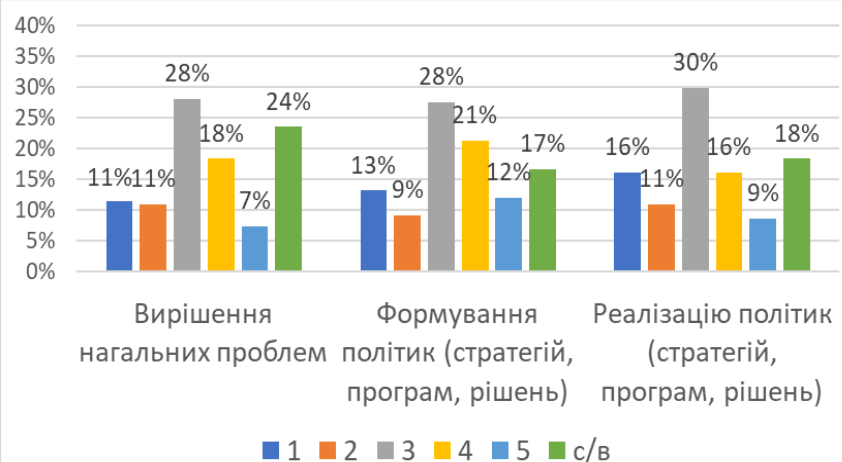
Відповіді ОГС

щодо впливу ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку



Відповіді органів влади в т.ч. ОМС

щодо впливу ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку



2.3 Висновки та рекомендації до розділу 2

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз показує, що у сфері аграрного та сільського розвитку в Україні сформувався активний потенціал ОГС, який має помітний потенціал для участі формуванні та реалізації політики. Водночас фактичний вплив цих ОГС на формування та реалізацію політики поки що залишається обмеженим і не завжди визнається ОВ.

1. Різниця у сприйнятті спроможності ОГС

Однією з ключових особливостей взаємодії між ОГС та ОВ є відмінність у тому, як сторони оцінюють роль ОГС.

Представники ОГС зазвичай високо оцінюють власну експертність, аналітичні можливості та здатність брати участь у виробленні та реалізації політики.

Натомість, представники ОВ оцінюють ці спроможності значно стриманіше і не завжди розглядають ОГС як повноцінних учасників політичних процесів.

Ця різниця у сприйнятті не обов'язково означає завищену самооцінку ОГС або свідому недооцінку з боку ОВ. Швидше за все, вона свідчить про брак системної комунікації, обмежене залучення ОГС до формальних процесів публічного управління, недостатню кількість та ефективність механізмів, які б дозволяли оцінити реальний внесок ОГС.

2. Спільне бачення проблем, але різні пояснення

Попри відмінності у сприйнятті ролі ОГС, обидві сторони загалом погоджуються щодо основних проблем ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку.

Найчастіше респонденти згадують фінансову нестабільність ОГС, фрагментарний або проєктний характер діяльності та обмежений вплив на формування і реалізацію політик.

Разом з тим причини цих проблем сторони пояснюють по-різному.

Представники ОГС частіше пов'язують їх із зовнішніми бар'єрами - обмеженим доступом до процесів прийняття рішень, недостатньою відкритістю ОВ або формальним характером консультацій.

Представники ОВ, навпаки, частіше звертають увагу на внутрішні виклики ОГС: недостатню стратегічність, слабе знання процедур публічного управління або обмежену здатність готувати аналітичні матеріали.

Кожна зі сторін бачить причини проблем поза межами власної відповідальності, що ускладнює формування повноцінного партнерства.

3. Нерівномірна видимість сильних сторін сектору

ОГС демонструють високий рівень самоорганізації, гнучкості та здатності швидко реагувати на виклики, особливо у кризових умовах. Саме ці характеристики найчастіше визнаються і представниками ОВ.

Водночас такі риси, як експертність, аналітичний потенціал, інноваційність або стратегічне бачення, значно рідше сприймаються представниками ОВ як сильні сторони сектору. Це свідчить про те, що державні інституції частіше розглядають ОГС як партнерів у реалізації окремих ініціатив або мобілізації громад, але рідше - як учасників формування політики.

Додатковим сигналом щодо інформаційного розриву є значна частка невизначених відповідей серед представників ОВ. Це може свідчити про недостатню обізнаність щодо діяльності ОГС або про нерегулярний характер співпраці.

Сектор ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку поступово змінює свою роль. Якщо раніше значна увага приділялася контрольній функції, то сьогодні багато ОГС більше зосереджуються на проєктній діяльності, інноваційних рішеннях та розвитку громад. *Це також впливає на те, як їх сприймають ОВ.*

4. Обмежений і по-різному оцінений вплив

Оцінка фактичного впливу ОГС демонструє помітні відмінності між позиціями сторін.

ОГС оцінюють свій вплив на розвиток сектору вище, ніж це роблять представники ОВ. Особливо це стосується участі у реалізації політик, контролі за діяльністю ОВ та реагуванні на нагальні проблеми громад.

Найбільш визнаними напрямками діяльності ОГС є поширення інформації та знань, а також налагодження діалогу між владою і громадськістю. Саме у цих сферах оцінки сторін найбільш збігаються.

Натомість, у більш формалізованих управлінських процесах - розробці стратегій, програм чи нормативних актів - роль ОГС оцінюється представниками ОВ як значно менша.

Значна кількість відповідей «складно відповісти» може свідчити не стільки про відсутність впливу, скільки про те, що цей вплив поки що недостатньо інституціоналізований.

5. Потенціал сектору перевищує його фактичний вплив

Загалом результати дослідження може засвідчувати, що *потенціал ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку значно перевищує їхній реальний вплив на політичні та управлінські процеси.* Сектор має важливі ресурси - експертність, гнучкість і здатність мобілізувати громади, але ці можливості ще не повністю інтегровані у систему прийняття рішень.

Основними бар'єрами залишаються нерівність ролей між ОГС і ОВ, недостатня формалізація участі ОГС у політичних процесах, обмежене взаємне визнання та брак системної комунікації.

У цьому контексті подальший розвиток взаємодії між ОГС і ОВ *потребує переходу від епізодичної, проєктної співпраці до більш структурованої та передбачуваної моделі партнерства.* Йдеться про ширше залучення ОГС до процесів формування і реалізації політик, а також про створення більш чітких механізмів взаємодії, які дозволять ефективніше використовувати потенціал ОГС для розвитку аграрної економіки та сільських територій.

Рекомендації до розділу 2

Рекомендації для ОГС

1. Посилення інституційної та кадрової спроможності

Для сталого розвитку ОГС важливо *приділяти більше уваги організаційному розвитку.* Йдеться про впровадження стратегічного планування, вдосконалення внутрішніх управлінських процедур, підвищення фінансової прозорості та чіткий розподіл ролей у командах.

Не менш важливо формувати *стабільні професійні колективи,* щоб зменшити залежність діяльності ОГС від окремих лідерів або короткострокових проєктів.

Окрему увагу варто приділити *розвитку професійних компетенцій*. Насамперед це стосується знань у сфері аграрної політики, публічного управління, аналізу даних, адвокації, стратегічних комунікацій та моніторингу публічних рішень.

Підвищення професійності діяльності сприятиме зміцненню довіри до ОГС як до експертних партнерів ОВ.

2. Підвищення якості експертної роботи та доказової адвокації

Для того щоб ефективніше впливати на формування політик, ОГС доцільно *ширше застосовувати підхід, заснований на доказах (evidence-based advocacy)*. Це передбачає підготовку аналітичних записок, policy brief, а також чітко структурованих пропозицій до стратегій, програм і нормативних документів.

Важливо спиратися на дані досліджень, результати опитувань та практичний досвід громад, щоб обґрунтовувати свої позиції.

Корисним може бути і *розвиток власної дослідницької спроможності* або співпраця з науковими установами та експертними центрами.

Крім того, *системне документування результатів діяльності* - через аналітичні звіти, кількісні показники, приклади успішних практик - допоможе зробити внесок ОГС більш помітним і переконливим для ОВ.

3. Консолідація сектору та розширення представництва

Підвищення впливу ОГС значною мірою залежить від *рівня їхньої координації*.

Об'єднання зусиль у межах тематичних мереж і коаліцій дозволяє *формувати спільні позиції з ключових* питань аграрного та сільського розвитку та виступати з узгодженими пропозиціями.

Водночас важливо *розширювати коло учасників діяльності ОГС*, активніше залучаючи фермерів, представників місцевих громад, жінок, молодь та інші групи, які безпосередньо пов'язані з розвитком сільських територій.

Чим ширшою є соціальна база підтримки, тим більш легітимною та впливовою стає позиція ОГС у діалозі з ОВ.

4. Системна взаємодія з органами влади

Для посилення впливу на політики ОГС варто *переходити від епізодичних контактів до регулярної та стратегічно вибудованої взаємодії* з ОВ як на національному, так і на місцевому рівнях.

Це може включати активну участь у робочих групах, громадських радах, консультаціях та стратегічних сесіях, а також підготовку конкретних пропозицій до державних програм і стратегій.

Важливо не лише реагувати на окремі ініціативи або можливості, а й ініціювати постійний діалог із ОВ.

Важливо також демонструвати практичну цінність діяльності ОГС через реалізацію пілотних проєктів, партнерських ініціатив і конкретних результатів для громад та фермерів.

5. Розвиток партнерських моделей реалізації політик та професіоналізація моніторингу

ОГС можуть відігравати більш активну роль у політичному процесі, пропонуючи ОВ конкретні формати співпраці - від спільних пілотних ініціатив до виконання окремих функцій у межах механізмів соціального замовлення.

Паралельно важливо *розвивати професійний підхід до громадського моніторингу та оцінки державних рішень*. Це передбачає використання чітких методик моніторингу, підготовку аналітично обґрунтованих звітів і формування конструктивних рекомендацій для вдосконалення політик.

При цьому *громадський контроль має бути спрямований не на конфронтацію, а на підвищення якості управлінських рішень і ефективності їх реалізації*.

Посилення ролі ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку потребує комплексного підходу. Він має поєднувати організаційний розвиток ОГС, підвищення експертної спроможності, консолідацію організацій, системну участь у формуванні політик та розвиток партнерських моделей співпраці з ОВ. Саме така стратегія може сприяти переходу від епізодичного впливу до більш стабільної та інституційно закріпленої участі ОГС у процесах прийняття рішень і розвитку аграрних та сільських територій.

Рекомендації для органів влади

1. Інституціоналізація участі ОГС у формуванні та реалізації політик

Ефективна державна політика у сфері аграрного та сільського розвитку потребує системної взаємодії між ОВ та ОГС. З огляду на це важливо *забезпечити не епізодичне, а регулярне та формалізоване залучення ОГС до всіх етапів політичного циклу* - від визначення проблем і розробки стратегічних документів до реалізації політик, їх моніторингу та оцінки результатів.

Для цього доцільно запровадити чіткі, прозорі та передбачувані процедури проведення консультацій з ОГС.

Важливим кроком також може стати створення або *активізація роботи консультативно-дорадчих органів, робочих груп та інших платформ взаємодії, у діяльності яких представники ОГС братимуть реальну, а не формальну участь*.

Крім того, ОГС варто забезпечити системне залучення до процесів стратегічного планування, розробки програм і нормативно-правових актів. Важливо, щоб консультації проводилися на регулярній основі, а не лише у відповідь на окремі ініціативи чи формальні вимоги законодавства.

Інституціоналізація участі ОГС сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, кращому врахуванню потреб громад та посиленню легітимності державних політик.

2. Підвищення прозорості, відкритості та доступу до інформації

Однією з ключових передумов ефективної участі ОГС у політичних процесах є доступ до повної та своєчасної інформації. Саме тому ОВ важливо забезпечити більшу відкритість процесів підготовки та прийняття рішень.

Зокрема, доцільно забезпечувати своєчасне оприлюднення інформації про підготовку стратегій, програм, нормативно-правових актів та проведення консультацій. Важливим елементом

прозорості є також публікація планів консультацій, підсумків обговорень та пояснень щодо того, які пропозиції ОГС були враховані, а які — ні.

Не менш важливим є розвиток зручних каналів комунікації між ОВ та ОГС. Це можуть бути спеціалізовані онлайн-платформи, регулярні інформаційні розсилки, відкриті публічні заходи або інші формати взаємодії.

Крім того, доцільно забезпечити відкритість даних щодо програм розвитку, бюджетного фінансування, конкурсів проєктів та інших можливостей співпраці.

Посилення прозорості сприятиме формуванню довіри між ОВ та ОГС, підвищить ефективність участі ОГС у формуванні та реалізації аграрної політик.

3. Використання експертного потенціалу ОГС у формуванні політик

ОГС часто мають значний експертний потенціал і практичний досвід роботи з громадами, фермерами та іншими цільовими групами. Використання цього досвіду може суттєво підвищити якість управлінських рішень ОВ.

Зокрема, представників ОГС доцільно залучати як експертів до розробки стратегій, програм і політик у сфері аграрного та сільського розвитку.

Водночас аналітичні матеріали, дослідження та практичні напрацювання ОГС можуть використовуватися як важливе джерело зворотного зв'язку, а також як основа для пошуку інноваційних рішень.

Крім того, ОГС можуть відігравати важливу роль у процесах моніторингу та оцінки реалізації державних і місцевих програм. Для цього варто створювати умови для регулярного експертного діалогу між представниками ОВ та ОГС.

Таке партнерство сприятиме формуванню більш практично орієнтованих політик, які краще враховують потреби різних груп населення.

4. Розвиток партнерських моделей реалізації політик та програм

Співпраця між ОВ та ОГС може бути ефективною не лише на етапі консультацій, але й під час практичної реалізації політик і програм розвитку. У цьому контексті доцільно розширювати практику партнерства, залучаючи ОГС до виконання більшості компонентів державних і місцевих ініціатив.

Зокрема, ОГС можуть виступати виконавцями програм, заходів або проєктів у межах державних і місцевих політик. Для цього важливо розвивати механізми соціального замовлення, контрактування послуг ОГС, а також підтримувати грантові програми, конкурси проєктів та механізми співфінансування.

Перспективним інструментом також є реалізація спільних пілотних проєктів на рівні громад, що дозволяє тестувати нові підходи та вдосконалювати політичні рішення.

Залучення ОГС до практичної реалізації державних та місцевих програм у сфері аграрного та сільського розвитку сприятиме підвищенню їх ефективності, інноваційності та орієнтації на реальні потреби місцевих громад чи галузі.

5. Підтримка розвитку спроможності ОГС та формування довгострокового партнерства

Стала співпраця між ОВ та ОГС ускладнюється без зміцнення інституційної спроможності ОГС.

У цьому контексті ОВ доцільно підтримувати розвиток ОГС як важливих партнерів у сфері аграрного та сільського розвитку.

Зокрема, варто передбачати державні та місцеві програми підтримки інституційного розвитку ОГС.

Важливим є також сприяння участі ОГС у навчальних програмах, робочих групах, пілотних ініціативах та програмах міжнародної технічної допомоги.

Корисним інструментом може бути укладання меморандумів/договорів про співпрацю між ОВ та ОГС, проведення регулярних тематичних зустрічей для обговорення актуальних питань та координації спільних дій. Тут важливо сформувавши не тільки належне правове підґрунтя, а й відповідну культуру.

Видається також доцільним підтримувати спільні інформаційні, освітні та комунікаційні ініціативи.

Перехід від ситуативної взаємодії до довгострокового партнерства дозволить сформувавши сталі механізми співпраці, підвищити ефективність політик та забезпечити більш системне залучення ОГС до розвитку аграрного сектору та сільських територій.

Спільні рекомендації для ОГС та органів влади

Для підвищення ефективності співпраці між ОВ та ОГС доцільно розвивати більш системні та сталі механізми взаємодії.

Важливим кроком у цьому напрямі є *формування постійно діючих, інституціоналізованих платформ діалогу на національному, регіональному та місцевому рівнях*. Такі платформи можуть стати простором для регулярного обговорення актуальних питань розвитку, узгодження позицій та спільного пошуку рішень.

Не менш важливим є *поступовий перехід від формальних консультацій до партнерської моделі взаємодії*. Йдеться про більш глибоке залучення ОГС до процесів підготовки політик, програм і стратегічних документів, коли представники громадянського суспільства беруть участь не лише в обговоренні готових рішень, а й у їх спільній розробці.

Практичним інструментом зміцнення такої співпраці може ***стати реалізація спільних пілотних проєктів і програм розвитку***. Вони дозволяють перевіряти нові підходи на практиці, тестувати інноваційні рішення та, за результатами їх реалізації, удосконалювати відповідні політики.

Важливим елементом ефективної взаємодії може стати *запровадження механізмів взаємної підвітності*. Це передбачає регулярну оцінку результатів співпраці, аналіз досягнутих результатів та публічне висвітлення її підсумків. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості партнерства, зміцненню довіри між сторонами та більш відповідальному ставленню до реалізації спільних ініціатив.

Розділ 3. Інституційні механізми участі ОГС у формуванні політики

3.1. Ефективність роботи громадських рад

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Як би Ви оцінили ефективність роботи громадської ради, до складу якої Ви (Ваша організація) входите, в частині аграрного та сільського розвитку? Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 - мінімальний, 5 - визначальний.

Для органів влади - Як би Ви оцінили ефективність роботи громадської ради при вашому органі влади в частині аграрного та сільського розвитку? Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 - мінімальний, 5 - визначальний.

Порівняльний аналіз відповідей представників ОГС та ОВ свідчить про наявність певного спільного розуміння основних проблем, пов'язаних із функціонуванням громадських рад. Водночас результати опитування демонструють відмінності у рівні залученості ОГС, сприйнятті ролі цих інституцій та оцінці їхньої практичної значущості. Це дозволяє не лише оцінити фактичний стан діяльності громадських рад, а й окреслити системні обмеження, які перешкоджають їх ефективному використанню як механізму участі ОГС у формуванні та реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку.

1. Загальна доступність механізму громадських рад

Одним із найбільш показових результатів дослідження є те, що як представники ОГС, так і ОВ фіксують значну поширеність ситуацій, коли *громадські ради у сфері аграрного та сільського розвитку або відсутні, або фактично не здійснюють активної діяльності*.

Зокрема, серед опитаних представників ОГС 43,5% зазначили, що не можуть оцінити роботу громадської ради. Основними причинами є те, що *їхні організації не входять до складу рад, відповідні ради не створені або ж у їхній діяльності не розглядаються питання аграрного та сільського розвитку*.

Подібна картина спостерігається і з боку представників ОВ. Понад половина опитаних (52,8%) зазначили, що *громадська рада при відповідному ОВ не створена, а ще 13,6% повідомили, що аграрні питання в роботі таких рад взагалі не розглядалися*.

Таким чином, результати обох вибірок свідчать про те, що *у сфері аграрного розвитку механізм громадських рад часто або не функціонує, або має переважно формальний характер*.

Важливо відзначити, що частка представників ОВ, які прямо підтверджують відсутність таких рад, є навіть вищою, ніж це видно з відповідей представників ОГС.

2. Оцінка ефективності у випадках фактичного функціонування рад

Серед тих респондентів, які змогли оцінити ефективність діяльності громадських рад за п'ятибальною шкалою, переважають помірні оцінки.

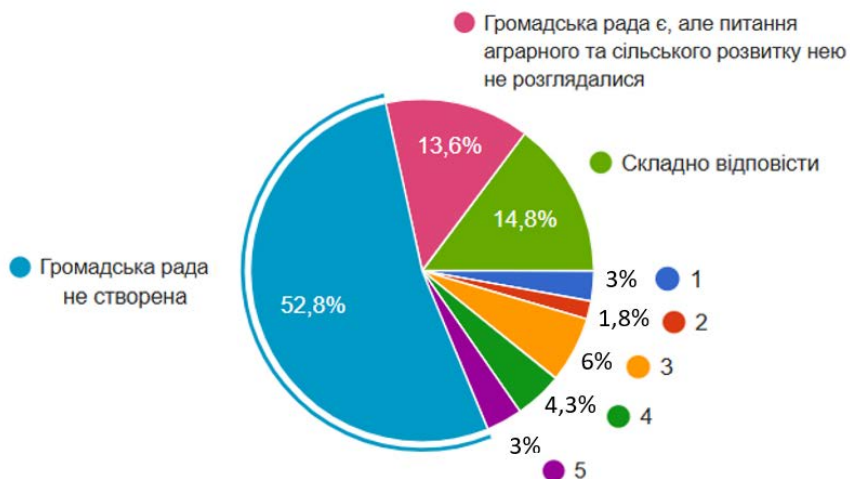
З боку ОГС найбільш поширеними є оцінки на рівні 3–4 балів. Водночас як дуже низькі (1–2 бали), так і найвищі оцінки (5 балів) трапляються поодинокі. Це свідчить про те, що *робота громадських рад загалом сприймається як помірно ефективна, але така, що не має вирішального впливу на формування та реалізацію політики у сфері аграрного та сільського розвитку*.

Серед представників ОВ кількість респондентів, які змогли оцінити ефективність діяльності рад, є значно меншою. Наявні оцінки також розподілені досить рівномірно, однак їх загальна кількість є недостатньою для чітких висновків. У цілому відповіді представників ОВ свідчать про те, що *ефективність діяльності рад або є мінімальною, або ж не настільки помітною, щоб її можна було чітко оцінити.*

Порівняно з позицією ОГС, представники ОВ демонструють більш стримане та дистанційоване ставлення до ролі громадських рад. Якщо для ОГС вони виглядають інструментом із середнім рівнем ефективності, то для багатьох представників влади - це радше *периферійний або слабко активний механізм.*



Оцінки представників ОГС щодо ефективності роботи громадських рад, до складу яких вони входять, в частині аграрного та сільського розвитку



Оцінки представників органів влади щодо ефективності роботи громадських рад при їхніх органах влади, в частині аграрного та сільського розвитку

3. Рівень невизначеності та інституційної прозорості

Помітною особливістю результатів опитування є також доволі високий рівень невизначеності щодо оцінки діяльності громадських рад.

Так, 13,6% представників ОГС відповіли, що їм складно оцінити ефективність рад. Подібна ситуація спостерігається і серед ОВ — 14,8% респондентів також не змогли надати оцінку.

Подібні показники з обох сторін можуть свідчити про кілька системних проблем:

- низький рівень поінформованості про діяльність рад,
- відсутність регулярної комунікації між їх учасниками,
- формальний характер їхньої роботи,
- недостатню інституційну видимість результатів їх діяльності.

Таким чином, йдеться не про окремі проблеми комунікації, а про системну слабкість самого механізму.

4. Рівень залученості сторін

Результати дослідження також демонструють певний дисбаланс у рівні залученості сторін до роботи громадських рад.

Представники ОГС загалом частіше висловлюють готовність до участі у таких інституціях. Водночас значна частина ОГС фактично не входить до складу рад, а в багатьох випадках відповідні органи взагалі не створені.

ОВ нерідко не ініціюють створення громадських рад, а ОГС не ініціюють розгляд питань, пов'язаних із аграрним та сільським розвитком.

Це свідчить про наявність розриву між потенційною готовністю ОГС до участі у виробленні політик та фактичними управлінськими практиками.

Результати аналізу свідчать про те, що громадські ради у сфері аграрного та сільського розвитку наразі не стали повноцінним каналом партнерської взаємодії між владою та громадянським суспільством.

Їхній потенціал значною мірою залишається нереалізованим, а реальний вплив на формування та реалізацію політики - обмеженим або мінімальним.

Крім того, відповіді респондентів демонструють суттєву різницю у сприйнятті ролі громадських рад між представниками ОГС, які беруть участь у їхній роботі, та представниками ОВ, які оцінюють їх діяльність з інституційної позиції. Ця різниця формує певну *асиметрію у сприйнятті ефективності рад*, що проявляється як у рівні залученості сторін, так і у фактичному впливі рад на прийняття рішень у сфері аграрного та сільського розвитку.

Усе це вказує на потребу у *переосмисленні підходів до створення та функціонування громадських рад*. Для того щоб вони стали дієвим інструментом участі громадськості у формуванні та реалізації аграрної політики та розвитку сільських територій, необхідно перейти від формального існування цих інституцій до їх реального включення у процеси підготовки та реалізації управлінських рішень.

3.2 Долученість ОГС до інших дорадчих органів

Респондентам було поставлено наступні запитання:

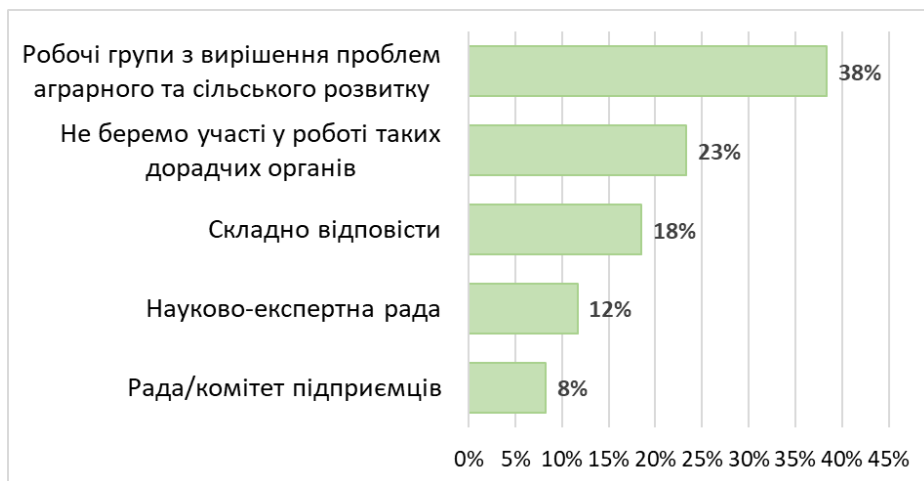
Для ОГС - Чи ваша організація була долучена до роботи іншого дорадчого органу при органі влади з питань аграрного та сільського розвитку - окрім Громадської ради? Можна обрати декілька варіантів відповіді.

Для органів влади - Чи існує при вашому органі влади будь-який інший - окрім Громадської ради - дорадчий орган з питань аграрного та сільського розвитку, до роботи якого були б залучені ОГС? Можна обрати декілька варіантів відповіді.

Результати опитування свідчать, що альтернативні дорадчі органи у сфері аграрного та сільського розвитку поки що не стали поширеним або системним інструментом взаємодії між ОВ та ОГС.

Представники обох груп респондентів вказують на обмежену кількість таких інституцій, а також на фрагментарний характер їх діяльності.

Водночас відповіді демонструють і певні розбіжності у сприйнятті масштабів участі, наявності відповідних структур та рівня їхньої активності. Це може свідчити про різний досвід взаємодії сторін, а також про недостатню інституційну узгодженість у сфері консультаційних механізмів.



Залученість ОГС до роботи інших дорадчих органів при органах влади з питань аграрного та сільського розвитку - окрім Громадської ради



Існування при органах влади будь-яких інших - окрім Громадських рад - дорадчих органів з питань аграрного та сільського розвитку, до роботи яких були б залучені ОГС

1. Загальна наявність дорадчих органів: обмежена інституційна інфраструктура

Аналіз відповідей показує, що дорадчі органи, окрім громадських рад, існують у досить обмеженій кількості ОВ або взагалі відсутні. Цю проблему визнають як представники ОГС, так і ОВ, хоча останні фіксують її навіть більш виразно.

Так, серед представників ОВ 57,5% зазначили, що при їхніх установах не функціонують жодні інші дорадчі органи.

Водночас серед опитаних представників ОГС 23% повідомили, що не беруть участі у жодних дорадчих структурах.

Ці результати свідчать про *загальний дефіцит інституційних каналів участі громадянського суспільства у формуванні та реалізації політики аграрного та сільського розвитку.*

Відповіді представників ОВ вказують на ще більш обмежений рівень створення таких структур, ніж це може здаватися з боку ОГС, що підтверджує *структурну слабкість консультативної інфраструктури.*

2. Робочі групи як найбільш поширений, але несталий формат взаємодії

Серед альтернативних форм взаємодії найбільш поширеним інструментом залишаються робочі групи.

Водночас результати опитування демонструють помітні розбіжності у сприйнятті їх поширеності.

Зокрема, 38% представників ОГС повідомили про участь у робочих групах, пов'язаних із питаннями аграрного чи сільського розвитку.

Натомість, лише 14,4% представників ОВ підтвердили існування таких груп із залученням ОГС.

Подібна різниця у відповідях може пояснюватися кількома факторами:

- По-перше, робочі групи часто створюються ситуативно для вирішення конкретних питань і не завжди функціонують як постійні інституційні механізми.
- По-друге, ОГС можуть брати участь у робочих групах на різних рівнях влади, тоді як представники ОВ оцінюють лише діяльність власної установи.
- Крім того, такі групи не завжди сприймаються самими ОВ як формалізований дорадчий інструмент.

Робочі групи залишаються відносно гнучким і практичним форматом взаємодії ОВ та ОГС, проте їх використання є нерегулярним і значною мірою фрагментарним.

3. Обмежений розвиток більш формалізованих дорадчих форматів

Більш інституціоналізовані механізми консультацій, такі як науково-експертні ради або комітети підприємців, використовуються значно рідше. Цю тенденцію чітко підтверджують відповіді обох груп респондентів.

Серед представників ОГС 12% повідомили про участь у роботі науково-експертних рад, тоді як 8% - у комітетах підприємців.

Натомість серед представників ОВ лише 1,7% респондентів підтвердили існування науково-експертних рад, 7,5% - комітетів підприємців, і лише 1,1% згадали інші колегіальні дорадчі формати.

Такі результати свідчать про те, що *системні експертні платформи у сфері аграрної політики розвинені дуже обмежено або функціонують лише епізодично.*

Особливо показовою є майже повна відсутність науково-експертних рад у відповідях представників ОВ, що може свідчити про недостатнє використання експертного потенціалу ОГС у процесах вироблення та реалізації аграрної політики.

4. Рівень невизначеності та інституційна прозорість

Ще однією характерною рисою результатів опитування є відносно *високий рівень невизначеності щодо наявності та діяльності дорадчих структур.* Це може вказувати на обмежену прозорість їх функціонування та недостатній рівень комунікації.

Зокрема, 18% представників ОГС зазначили, що їм складно відповісти на питання про існування таких органів.

Серед представників ОВ аналогічну відповідь надали 19,5% респондентів.

Такі показники можуть свідчити про кілька системних проблем:

- низьку інституційну видимість дорадчих структур,
- відсутність чіткої інформації про їх діяльність,
- нерегулярний або формальний характер їх роботи,
- слабку інтеграцію таких механізмів у загальну систему управління.

Показово, що навіть серед представників ОВ не всі мають чітке уявлення про існування або функціонування дорадчих органів у межах їхніх інституцій.

5. Асиметрія участі та інституційної ініціативи

Порівняльний аналіз також виявляє певний дисбаланс між потенційною готовністю ОГС до участі у формуванні та реалізації аграрної політики та фактичною інституційною пропозицією з боку ОВ.

Представники ОГС частіше повідомляють про свою участь у різних консультаційних або робочих форматах і загалом демонструють більшу готовність до включення у процеси підготовки рішень. Водночас значна частина ОГС залишається поза такими процесами через відсутність стабільних механізмів участі.

Органи ж влади, у більшості випадків, не створюють спеціалізовані дорадчі органи, обмежено використовують навіть найбільш гнучкі інструменти, такі як робочі групи, та рідко інтегрують консультаційні механізми у постійну управлінську практику.

Обмежена участь ОГС у формуванні та реалізації аграрної політики може бути наслідком не лише внутрішніх викликів самих ОГС, а передусім результатом інституційних обмежень і недостатньої активності з боку ОВ щодо створення платформ для такої участі.

Результати дослідження свідчать про необхідність системного перегляду підходів до організації консультаційних механізмів у сфері аграрної та сільської політики.

Посилення участі ОГС агрополітичних процесах потребує розвитку більш чіткої та зрозумілої інституційної інфраструктури взаємодії, підвищення прозорості роботи дорадчих органів та формування спільного розуміння ролі ОГС у цих процесах.

3.3 Висновки та рекомендації до розділу 3

Висновки до розділу 3

Результати дослідження свідчать, що наявні інституційні механізми участі ОГС у формуванні та реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку поки що не забезпечують системного та результативного залучення ОГС до процесів ухвалення рішень.

Попри формальну наявність окремих консультаційних структур, їх діяльність часто не супроводжується достатньою ефективністю, впливовістю або інституційною сталістю.

У результаті потенціал таких механізмів для формування більш інклюзивної та партнерської моделі політики залишається значною мірою нереалізованим.

1. Громадські ради - формалізований, але малоефективний інструмент

Відповідно до законодавства, громадські ради мають виконувати роль ключового консультативно-дорадчого інструменту взаємодії між ОВ та ОГС. Проте результати дослідження засвідчують, що на практиці цей механізм поки що не став ефективним каналом впливу ОГС на формування політики аграрного та сільського розвитку.

Як представники ОГС, так і ОВ загалом оцінюють ефективність громадських рад як низьку або помірну. При цьому, *жодна зі сторін не розглядає їх як інструмент, здатний суттєво впливати на зміст політичних рішень або стратегічних документів*. Така ситуація свідчить про помітний розрив між нормативно визначеною роллю громадських рад та їх фактичною функціональністю.

Серед основних проблем, що обмежують ефективність діяльності громадських рад, респонденти відзначають:

- нерегулярність їх діяльності;
- обмежене охоплення питань аграрного та сільського розвитку;
- формальний характер консультацій;
- низький рівень інтеграції рекомендацій громадських рад у процес прийняття рішень;
- обмежене залучення самих ОГС до їх роботи.

Громадські ради або взагалі не створені при відповідних ОВ, або не функціонують як активний консультативний механізм. У результаті вони часто залишаються радше формальним інституційним елементом, ніж реальним каналом впливу громадськості на політику.

Таким чином, теперішній час громадські ради не повною мірою виконують роль інструменту партнерського врядування, а їх потенціал у забезпеченні діалогу між владою та громадянським суспільством використовується лише частково.

2. Фрагментарність та слабка інституціоналізація інших дорадчих механізмів

Окрім громадських рад, у практиці взаємодії між ОВ та ОГС використовуються й інші консультативні формати - зокрема робочі групи, експертні ради, галузеві дорадчі органи або тематичні платформи. Однак результати дослідження свідчать, що ці механізми функціонують переважно фрагментарно і не формують цілісної системи інституційної участі громадськості у виробленні та реалізації аграрної політики.

Однією з характерних особливостей є відмінність у сприйнятті таких механізмів різними сторонами. Представники ОГС частіше повідомляють про участь у різних консультативних форматах, тоді як представники ОВ не завжди розглядають ці формати як повноцінні дорадчі інституції. Це може свідчити про відсутність єдиного підходу до організації консультацій та недостатню формалізацію таких процесів.

Крім того, значна частина взаємодії між ОВ та ОГС відбувається через неформальні механізми - зокрема через особисті контакти, індивідуальні ініціативи або ситуативні запити. Хоча такі підходи іноді дозволяють більш оперативно вирішувати окремі питання, *вони не забезпечують стабільності, передбачуваності та рівного доступу різних організацій до участі у формуванні політики*.

Високий рівень невизначеності у відповідях респондентів щодо існування та діяльності дорадчих органів також свідчить про недостатню прозорість консультативної інфраструктури та відсутність системного обліку і координації таких механізмів.

3. Інституційна слабкість консультативної інфраструктури

Загалом результати дослідження вказують на те, що консультативна інфраструктура у сфері аграрного та сільського розвитку поки що перебуває на етапі становлення і не повною мірою відповідає принципам ефективного багаторівневого врядування.

Серед ключових системних проблем можна виокремити:

- відсутність чітко структурованої системи дорадчих органів;
- обмежену інституційну сталість консультативних механізмів;
- недостатню інтеграцію рекомендацій ОГС у процес ухвалення рішень;
- залежність консультативних процесів від персональних факторів, а не від стабільних інституційних процедур;
- низький рівень координації між різними форматами консультацій.

У результаті участь громадянського суспільства у формуванні політики часто має епізодичний характер і не забезпечує системного впливу на політичні процеси.

4. Обмежений вплив дорадчих механізмів

Виявлені проблеми у функціонуванні громадських рад та інших консультативних структур безпосередньо впливають на загальний рівень участі ОГС у формуванні та реалізації аграрної політики.

Відсутність ефективних інституційних каналів участі обмежує можливості ОГС щодо внесення експертних пропозицій, участі у підготовці стратегічних документів та здійснення системного впливу на процеси прийняття рішень.

Це, у свою чергу, може негативно впливати на рівень довіри між ОВ та ОГС. *Коли формальні механізми участі не забезпечують реального впливу на політичні рішення, вони не створюють відчуття повноцінного партнерства між сторонами.*

5. Потреба у трансформації інституційної моделі участі

Отримані результати свідчать про необхідність поступового переходу від формально-номінальної моделі громадської участі до більш спроможної та функціонально ефективної системи консультативних механізмів.

Серед ключових напрямів такого переходу можна виділити:

- посилення інституційної ролі громадських рад;
- розвиток альтернативних консультативних форматів (зокрема експертних рад, робочих груп та тематичних платформ);
- забезпечення прозорості та регулярності консультацій;
- формалізація процедур врахування пропозицій ОГС у процесі підготовки політичних рішень.
- формування взаємного визнання ролей ОВ та ОГС у процесах вироблення політики.

Є підстави стверджувати, що наявна система інституційних механізмів участі ОГС у формуванні та реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку має значний потенціал для розвитку. Для реалізації цього потенціалу необхідні подальші інституційні зміни, спрямовані на посилення ефективності консультативних механізмів. Їх повноцінне функціонування є важливою передумовою підвищення прозорості, інклюзивності та результативності державної аграрної політики, а також формування справді партнерської моделі взаємодії між ОВ та ОГС.

Рекомендації до розділу 3

Рекомендації для ОГС

Для того щоб участь ОГС у формуванні політики у сфері аграрного та сільського розвитку була більш результативною, дуже важливо посилити системність, експертність і координацію взаємодії ОГС з ОВ.

1. Активізація та інституціоналізація участі у дорадчих органах

ОГС доцільно активніше використовувати існуючі консультаційні механізми - громадські ради, робочі групи, експертні ради та інші дорадчі формати - як інструмент участі у процесах формування та реалізації політики.

Зокрема, ОГС варто *ініціювати свою участь у громадських радах при профільних ОВ та забезпечувати регулярну присутність у їхній роботі.*

Важливо не обмежуватися формальним членством, а *брати участь у засіданнях, робочих групах і консультаційних процесах*, а також долучатися до формування порядку денного та ініціювати розгляд актуальних питань розвитку сектору.

У випадках, коли такі дорадчі органи відсутні, ОГС можуть виступати ініціаторами їх створення (*під час війни це поки що неможливо*).

Доцільно також делегувати до їх складу представників, які мають відповідну експертну або професійну підготовку.

Розглядаючи дорадчі органи як платформу для довгострокового впливу на політику, а не лише як інструмент ситуативної взаємодії, ОГС можуть посилити свою роль у процесах прийняття рішень.

2. Посилення експертної та аналітичної спроможності

Ефективність взаємодії з ОВ значною мірою залежить від здатності ОГС пропонувати обґрунтовані та практично орієнтовані рішення. У цьому контексті важливим є посилення аналітичної складової їх діяльності.

Зокрема, ОГС можуть *готувати письмові пропозиції до стратегій, програм та нормативно-правових актів, розробляти аналітичні матеріали, позиційні документи та рекомендації. Важливим є також використання результатів досліджень, опитувань і практичного досвіду роботи з цільовими групами для формування аргументованих пропозицій.*

ОГС можуть *ініціювати обговорення конкретних проблем сектору на основі доказового підходу, здійснювати моніторинг реалізації державних програм та політик і надавати відповідний зворотний зв'язок ОВ.*

Посилення експертного та аналітичного компоненту діяльності сприятиме зміцненню довіри до ОГС як до компетентних партнерів у процесах формування та реалізації політики.

3. Розвиток координації та консолідації сектору громадянського суспільства

Вплив ОГС на політичні процеси значною мірою залежить від рівня взаємодії та координації між самими ОГС. Спільні позиції та узгоджені дії дозволяють підвищити ефективність просування інтересів суб'єктів аграрного та сільського розвитку.

У цьому контексті доцільно розвивати коаліції та тематичні платформи ОГС, координувати підготовку спільних пропозицій до ОВ та формувати узгоджену позицію щодо ключових питань аграрної політики.

Важливим є також узгодження участі представників ОГС у дорадчих органах, а також розвиток партнерств між національними, регіональними та місцевими ОГС.

Консолідований підхід дозволяє підсилити адвокаційні зусилля та зробити голос ОГС більш вагомим у процесах прийняття рішень.

4. Підвищення організаційної та адвокаційної спроможності

Для ефективної участі у формуванні політики ОГС важливо розвивати внутрішні компетенції та зміцнювати інституційну спроможність. Це передбачає, зокрема, підвищення кваліфікації представників ОГС у сферах адвокації, аналізу публічної політики, управління, стратегічного планування та стратегічних комунікацій.

Важливим є також розвиток навичок підготовки аналітичних і позиційних документів, системне використання механізмів публічних консультацій, а також побудова стабільної взаємодії з ОВ.

Перехід від ситуативної комунікації до більш стратегічної та довгострокової співпраці дозволить підвищити результативність участі ОГС у політичних процесах.

5. Підвищення прозорості та публічної підзвітності діяльності ОГС

Підвищення відкритості діяльності ОГС може суттєво зміцнити довіру до них з боку ОВ, партнерів та суспільства загалом. У цьому контексті важливо системно інформувати зацікавлені сторони про участь ОГС у дорадчих органах, робочих групах та інших форматах взаємодії з ОВ.

Доцільно також публічно висвітлювати результати адвокаційної діяльності, демонструвати внесок ОГС у формування та реалізацію аграрної політики, а також поширювати інформацію про підготовлені аналітичні матеріали та рекомендації.

Регулярна комунікація з цільовими групами та ширшою громадськістю сприятиме підвищенню рівня легітимності діяльності ОГС та посиленню їх ролі у суспільному діалозі.

Реалізація зазначених рекомендацій може сприяти підвищенню рівня інституціоналізації участі ОГС у формуванні та реалізації політики, посиленню їх експертної ролі та розвитку більш системної взаємодії з ОВ. У довгостроковій перспективі це дозволить підвищити якість політик у сфері аграрного та сільського розвитку, забезпечити їх більшу відповідність потребам цільових груп та підвищити ефективність їх реалізації.

Рекомендації для органів влади

1. Інституціоналізація та забезпечення системного функціонування дорадчих органів

Ефективна взаємодія між ОВ та ОГС значною мірою залежить від наявності стабільних та передбачуваних механізмів діалогу.

У цьому контексті важливим завданням є інституціоналізація громадських рад та інших дорадчих органів як постійно діючих елементів системи формування державної політики. ОВ доцільно забезпечити створення громадських рад при всіх інституціях, відповідальних за формування та реалізацію політики у сфері аграрного та сільського розвитку.

Важливо також *розвивати додаткові формати консультаційної взаємодії* - зокрема постійно діючі робочі групи, науково-експертні ради, тематичні консультативні платформи за ключовими напрямками політики тощо.

Для забезпечення ефективності таких структур необхідно чітко *визначити їхній статус, функції та процедури діяльності на правовому рівні*. Дорадчі органи повинні мати зрозумілий мандат, що включає участь у консультаціях, експертний супровід процесу формування політики та підготовку пропозицій до управлінських рішень.

Очевидно, що важливо *забезпечити регулярність роботи таких органів*.

Доцільним є також *визначення відповідальних структурних підрозділів або посадових осіб, які координуватимуть діяльність дорадчих органів* та забезпечуватимуть їхню організаційну підтримку. Внутрішні регламенти роботи дозволять упорядкувати процедури та зробити діяльність цих інституцій більш передбачуваною та результативною.

Загалом, реалізація зазначених кроків сприятиме переходу від епізодичних або формальних консультацій до стабільної, інституціоналізованої моделі взаємодії між ОВ та ОГС.

2. Інтеграція дорадчих органів у процес формування та реалізації політики

Для того щоб діяльність дорадчих органів мала практичну цінність, важливо забезпечити їхню реальну інтеграцію у процес розробки, реалізації та моніторингу аграрної політики.

Зокрема, представників таких органів доцільно *залучати до підготовки стратегій, програм, планів дій та нормативно-правових актів ще на ранніх етапах їх розробки*. Це дозволяє врахувати експертні позиції та інтереси зацікавлених сторін до моменту прийняття ключових рішень.

Також важливо *залучати членів дорадчих органів до роботи міжвідомчих та тематичних робочих груп*. Такий підхід сприятиме кращій координації між державними інституціями та експертним середовищем.

Водночас *рекомендації дорадчих органів мають отримувати належний розгляд у процесі прийняття управлінських рішень*. Доцільно **запровадити механізми зворотного зв'язку**, які передбачатимуть інформування про врахування або відхилення запропонованих рекомендацій із відповідним обґрунтуванням.

Таким чином, дорадчі органи можуть стати постійним інструментом експертної підтримки та консультацій, а не лише формальним або ситуативним механізмом участі.

3. Забезпечення прозорості, відкритості та доступності інформації

Прозорість діяльності дорадчих органів є ключовою передумовою ефективної участі ОГС у формуванні та реалізації аграрної політики. Відкритість інформації сприяє підвищенню довіри між ОВ та ОГС, а також створює умови для більш широкого залучення експертного середовища.

У цьому контексті ОВ доцільно *створити та підтримувати відкриті реєстри громадських рад, робочих груп та інших дорадчих структур*. Важливо *забезпечити доступність інформації про їхній склад, функції, мандат та плани роботи*.

Крім того, слід *забезпечити відкритий доступ до протоколів засідань, рекомендацій та інших результатів діяльності дорадчих органів*.

Своєчасне інформування ОГС та інших зацікавлених сторін про можливості участі у таких структурах також є важливою складовою прозорого процесу.

Окрему увагу варто приділити прозорості процедур відбору представників ОГС до складу дорадчих органів.

Дуже важливо публікувати інформацію про те, якою мірою рекомендації таких органів були враховані під час ухвалення управлінських рішень.

4. Забезпечення інклюзивності та експертного представництва

Формування ефективних дорадчих органів потребує забезпечення їхньої професійності, репрезентативності та відкритості до різних груп зацікавлених сторін.

ОВ рекомендується застосовувати відкриті та прозорі процедури формування складу таких органів, що дозволить залучити широке коло експертів і представників ОГС.

Важливо забезпечити участь профільних галузевих, професійних, наукових та експертних організацій. При цьому до складу дорадчих структур доцільно залучати представників як національних, так і регіональних та місцевих ОГС.

Особливу цінність для таких органів мають ОГС, що володіють практичним досвідом роботи у сфері аграрного та сільського розвитку. Їхня участь дозволяє забезпечити більш прикладний та обґрунтований характер експертних рекомендацій.

5. Посилення інституційної спроможності органів влади щодо управління консультаційними процесами

Ефективність консультаційних механізмів значною мірою залежить від інституційної спроможності ОВ організувати та підтримувати такі процеси.

У цьому контексті доцільно визначити відповідальні структурні підрозділи або посадових осіб, які координуватимуть взаємодію з ОГС.

Важливо також впровадити стандартизовані процедури організації консультаційних процесів, що дозволить зробити їх більш системними та передбачуваними.

Не менш важливим є забезпечення належної адміністративної та організаційної підтримки діяльності дорадчих органів, включаючи планування засідань, підготовку матеріалів та документування результатів роботи.

Крім того, ОВ варто приділяти увагу підвищенню кваліфікації посадових осіб у питаннях взаємодії з ОГС.

Інтеграція консультаційних процесів у стандартні процедури формування та реалізації політики дозволить зробити таку взаємодію невід'ємною частиною системи публічного управління. У сукупності ці кроки сприятимуть підвищенню ефективності консультаційних механізмів та їх сталому функціонуванню в системі державного управління.

Спільні стратегічні рекомендації для органів влади та ОГС

1. Інституціоналізація постійних платформ діалогу

Однією з ключових передумов ефективної співпраці між ОВ та ОГС є наявність стабільних і передбачуваних механізмів комунікації. У цьому контексті доцільним є *створення та розвиток постійно діючих платформ діалогу на національному, регіональному та місцевому рівнях*.

Такі платформи мають забезпечувати регулярну взаємодію між ОВ та ОГС, сприяти обміну інформацією, обговоренню пріоритетів політики та виробленню спільних підходів до вирішення актуальних проблем розвитку аграрного сектору і сільських територій.

Наявність інституціоналізованих механізмів взаємодії дозволить зробити діалог системним, а не епізодичним, і створить передумови для довгострокового партнерства.

2. Перехід до партнерської моделі формування політик

Для підвищення якості аграрної політики важливо поступово переходити від моделі формальних консультацій до більш глибокої партнерської взаємодії між ОВ та ОГС. Це передбачає *активне залучення ОГС до процесу підготовки стратегій, програм розвитку та нормативно-правових актів*.

Особливо важливим є залучення ОГС на ранніх етапах підготовки політичних рішень, коли ще існує можливість впливати на визначення пріоритетів, підходів та інструментів реалізації політики.

Такий підхід дозволяє враховувати практичний досвід та експертні знання ОГС і, відповідно, формувати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.

3. Запровадження спільних (пілотних) ініціатив та проєктів

Одним із практичних інструментів розвитку партнерства може стати реалізація спільних (пілотних) ініціатив між ОВ та ОГС.

Такі проєкти дозволяють *тестувати нові підходи* до вирішення галузевих проблем, апробувати інноваційні моделі розвитку та оцінювати ефективність окремих політичних рішень у реальних умовах.

У сфері аграрного та сільського розвитку пілотні ініціативи можуть стосуватися, зокрема, *впровадження нових механізмів підтримки фермерства, розвитку сільських громад, підвищення ефективності місцевого управління, впровадження інноваційних практик сталого розвитку тощо*. Отримані результати можуть надалі використовуватися для вдосконалення державної політики та масштабування успішних практик.

4. Впровадження механізмів взаємної підзвітності та оцінки результатів співпраці

Для забезпечення сталості партнерських відносин важливо розвивати механізми взаємної підзвітності та системної оцінки результатів співпраці між ОВ та ОГС. Це передбачає *регулярний моніторинг ефективності спільних ініціатив, аналіз досягнутих результатів та відкриту комунікацію щодо таких результатів*.

Доцільно забезпечити публічне інформування про результати співпраці, включаючи вплив спільних ініціатив на розвиток аграрної політики та сільських територій.

Важливо також використовувати результати таких оцінок для подальшого вдосконалення механізмів партнерства та коригування політичних процесів, інструментів.

Розділ 4. Практики взаємодії та комунікації між ОГС і органами влади

4.1 Форми та частота співпраці ОГС з органами влади

Представникам ОГС було поставлено наступне запитання: *В якій з форм та як часто ваша ОГС долучається до різних форм співпраці з органами влади у сфері аграрного та сільського розвитку?*

Представникам органів влади було поставлено наступне запитання: *В якій з форм та як часто відбувається співпраця вашого органу влади з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку?*

Порівняння відповідей представників ОВ та ОГС демонструє помітні відмінності у сприйнятті інтенсивності та характеру фактичної взаємодії.

Представники ОГС значно частіше вказують на свою активну участь у різних форматах співпраці, тоді як представники ОВ рідше підтверджують наявність такої взаємодії.

1. Громадські слухання та консультації

За оцінками ОГС, участь у громадських слуханнях та консультаціях є досить поширеною практикою. Зокрема, 34% респондентів зазначили, що долучаються до таких заходів кілька разів на рік, а ще 14% — майже щомісяця.

Водночас ОВ демонструють значно нижчу частоту проведення таких консультацій: лише 2% вказали, що вони відбуваються майже щомісяця, тоді як 25% повідомили, що взагалі їх не проводять.

Це може свідчити про те, що консультації проводяться нерегулярно або лише окремими ОВ. Іншим можливим поясненням є те, що частина консультацій ініціюється самими ОГС, однак ОВ не завжди розглядають такі формати як офіційні консультаційні процеси.

2. Робочі групи та комітети

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо участі ОГС у робочих групах та комітетах. За результатами опитування, 38% представників ОГС зазначили, що беруть участь у роботі таких структур кілька разів на рік, а 19% — майже щомісяця.

Водночас серед представників ОВ 22% зазначили, що взагалі не залучають ОГС до роботи робочих груп, а лише 6% повідомили про регулярну взаємодію.

Такі розбіжності можуть пояснюватися різними трактуваннями самого поняття «робоча група», відсутністю офіційної фіксації участі ОГС з боку ОВ або участю ОГС у неформальних чи проєктних робочих групах, які не інтегровані у формальні управлінські структури.

3. Надання пропозицій та експертних висновків

Значний інформаційний розрив простежується також у сфері подання пропозицій та експертних матеріалів.

За даними опитування, 29% представників ОГС зазначили, що подають до ОВ пропозиції кілька разів на рік, а 19% роблять це майже щомісяця.

Натомість серед представників ОВ 30% повідомили, що взагалі не отримують таких матеріалів, а лише 5% зазначили, що отримують їх регулярно.

Це може свідчити про те, що частина пропозицій від ОГС або не доходить до ОВ, або не реєструється як офіційні документи у системі ОВ.

4. Запити органів влади до ОГС щодо експертизи

За оцінками ОГС, запити з боку ОВ щодо надання експертної підтримки є відносно поширеною практикою: 34% представників ОГС зазначили, що отримують такі запити кілька разів на рік.

Водночас серед представників ОВ третина респондентів (33%) повідомили, що взагалі не звертаються до ОГС з подібними запитами, і лише 14% роблять це кілька разів на рік.

Ймовірно, частина таких запитів надходить від окремих посадових осіб або структурних підрозділів і не фіксується як офіційна взаємодія на рівні інституції.

На загал, дослідження дає підстави стверджувати, про слабку практику використання ОВ експертного потенціалу ОГС.

5. Спільні заходи (семінари, круглі столи, конференції)

Спільні публічні заходи є однією з найбільш поширених форм взаємодії.

43% представників ОГС зазначили, що беруть участь у таких заходах кілька разів на рік.

Проте лише 24% представників ОВ підтвердили таку регулярність, а ще 24% зазначили, що їм складно відповісти.

Усе це може свідчити про відсутність системного обліку спільних заходів або про різне розуміння того, що саме вважається «спільною» діяльністю.

Ймовірно, ОГС розглядають захід як спільний, якщо представники влади брали у ньому участь або виступали, тоді як ОВ не завжди трактують це як партнерський формат.

6. Спільні дослідження та моніторинг

Найменш розвиненою сферою взаємодії є проведення спільних досліджень та моніторингових заходів.

За даними опитування, близько 20–22% ОГС зазначили, що долучаються до таких процесів щонайменше раз на рік.

Водночас серед представників ОВ 28–30% повідомили, що ніколи не залучають ОГС до подібної діяльності, а лише 5–6% роблять це регулярно.

Ймовірно, частина досліджень проводиться самими ОГС, які при цьому розглядають їх як форму співпраці, тоді як ОВ не завжди визнають такі ініціативи спільними.

7. Грантові та донорські проекти

Подібна асиметрія спостерігається і щодо участі у грантових або донорських проектах.

За оцінками ОГС, 22% організацій співпрацюють з ОВ у рамках таких проектів кілька разів на рік.

Серед представників ОВ лише 17% підтвердили наявність такої взаємодії, тоді як 29% зазначили, що взагалі не беруть участі у подібних форматах співпраці.

Це може свідчити про недооцінку з боку ОГС ролі ОВ у реалізації проєктних ініціатив або про відсутність системного обліку такої діяльності.

8. Участь у розробці законів та нормативно-правових актів

Ще одним напрямом, де спостерігається значний розрив у сприйнятті, є залучення ОГС до розробки законодавчих та нормативно-правових актів.

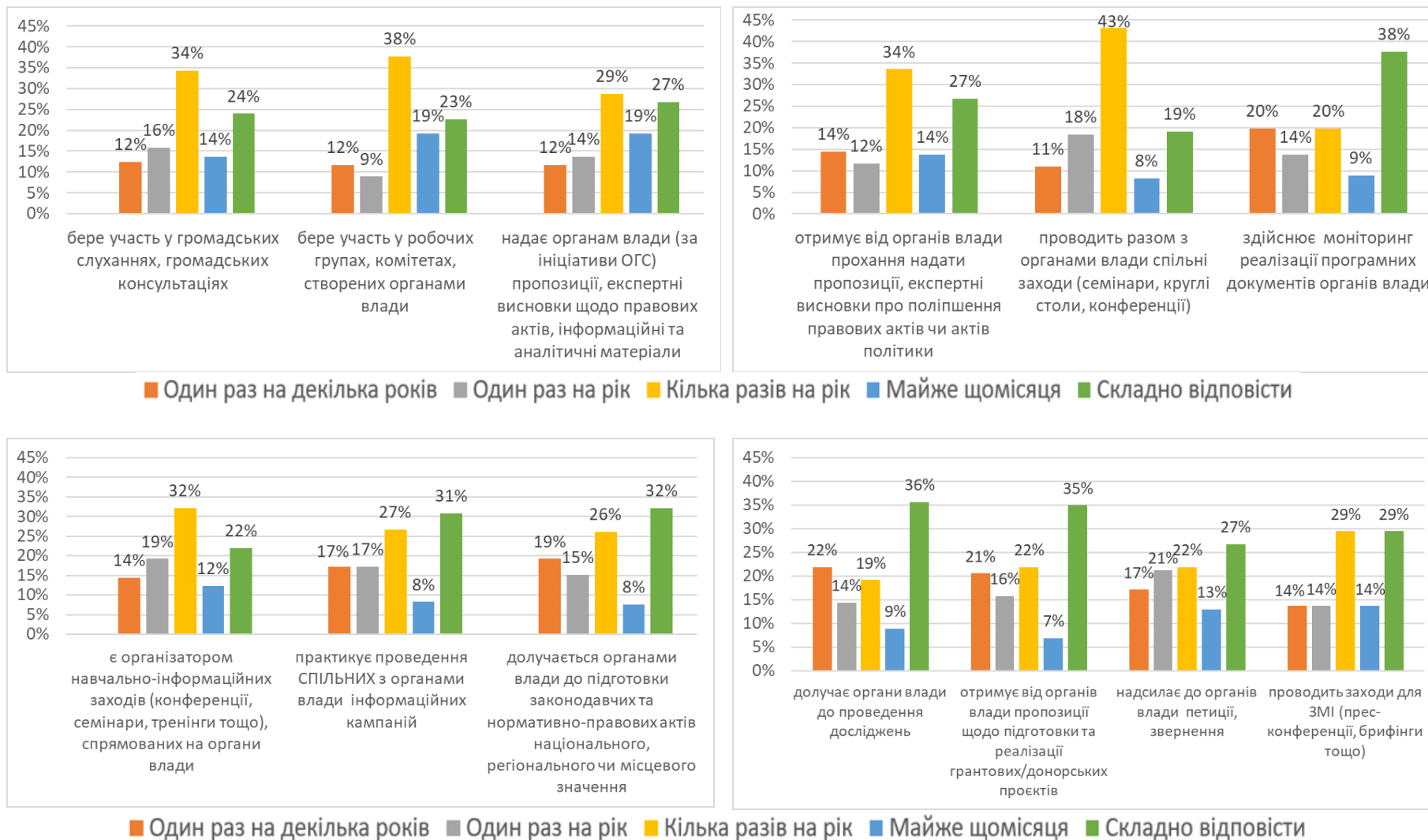
За даними опитування, 26% представників ОГС зазначили, що беруть участь у таких процесах кілька разів на рік.

Натомість серед представників ОВ 30% повідомили, що взагалі не залучають ОГС до цієї роботи, а лише 3% роблять це регулярно.

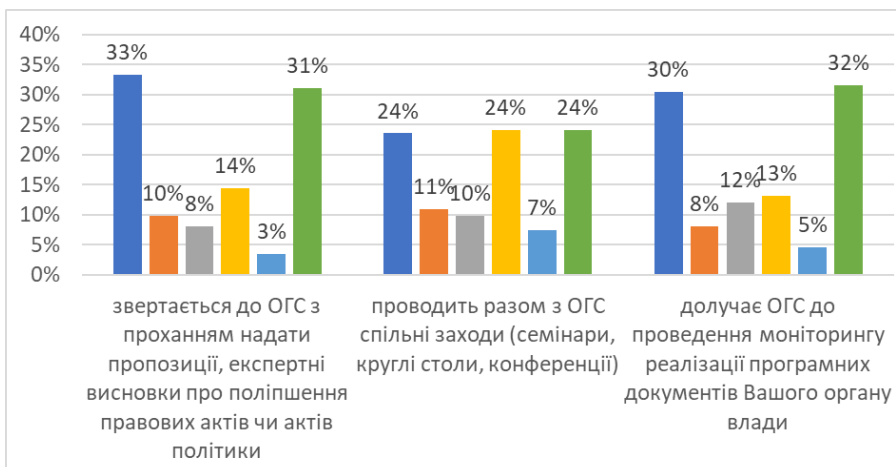
Це свідчить про те, що формальні механізми участі ОГС у формуванні правового поля або використовуються епізодично, або залишаються недостатньо розвиненими.

Результати аналізу демонструють, що *взаємодія між ОГС та ОВ перебуває на стадії окремих практик, а не системної моделі партнерства*. Подолання виявлених розривів потребує формалізації процедур, підвищення інституційної спроможності обох сторін, прозорого обліку взаємодій та переходу до регулярної спільної аналітичної і програмної роботи у сфері аграрного та сільського розвитку.

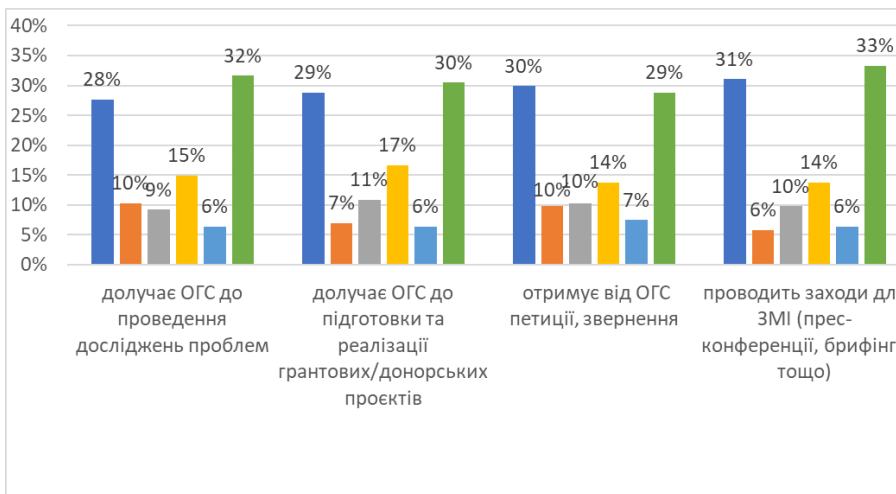
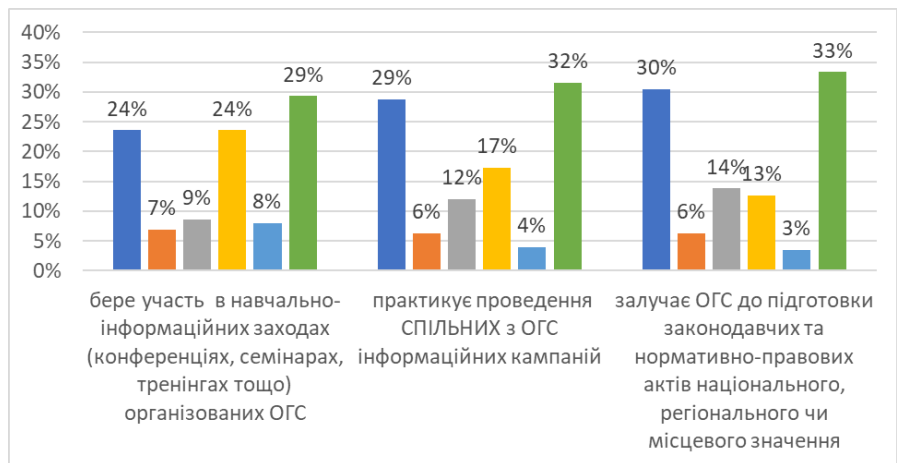
Відповіді представників ОГС щодо того, в якій з форм та як часто ОГС долучається до різних форм співпраці з органами влади у сфері аграрного та сільського розвитку



Відповіді представників *органів влади* щодо того, в якій з форм та як часто відбувається співпраця їх органу влади з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку



■ Ніколи ■ Один раз на декілька років ■ Один раз на рік ■ Кілька разів на рік ■ Майже щомісяця ■ Складно відповісти



■ Ніколи ■ Один раз на декілька років ■ Один раз на рік ■ Кілька разів на рік ■ Майже щомісяця ■ Складно відповісти

4.2 Комунікація ОГС з представниками влади

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС:

- *Як часто Ви особисто комунікуєте з представниками влади, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку, з робочих питань?*
- *Якщо Ви НЕ комунікуєте або комунікуєте дуже рідко з представниками органів влади, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку, з робочих питань, то ЧОМУ? Можна позначити декілька варіантів відповідей.*

Для органів влади:

- *Як часто Ви ОСОБИСТО комунікуєте з представниками ОГС, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку, з робочих питань?*
- *Якщо Ви ОСОБИСТО НЕ комунікуєте або комунікуєте дуже рідко з представниками ОГС, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку, з робочих питань, то ЧОМУ? Можна позначити декілька варіантів відповідей.*

Порівняльний аналіз щодо комунікації ОГС із представниками органів влади

Результати опитування свідчать про помітну асиметрію у сприйнятті та практиці комунікації між ОГС та ОВ у сфері аграрного та сільського розвитку. Якщо *представники ОГС оцінюють взаємодію з владою як відносно регулярну та інтенсивну, то з боку представників ОВ така комунікація виглядає значно менш системною та охоплює обмежене коло посадових осіб.*

Рівень регулярної комунікації: різні оцінки сторін

Згідно з результатами опитування, майже половина представників ОГС (45,2%) зазначили, що комунікують із представниками ОВ щомісяця або кілька разів на місяць. Ще 26,7% повідомили про контакти кілька разів на рік. Таким чином, понад 70% представників ОГС, з *тих, що брали участь у опитуванні*, мають регулярну або принаймні періодичну взаємодію з ОВ.

Водночас серед представників ОВ оцінки виглядають значно стриманіше. Лише 10,3% респондентів зазначили, що контактують з ОГС кілька разів на місяць, ще 9,8% — майже щомісяця, а 18,4% — кілька разів на рік. У підсумку регулярну або періодичну комунікацію з ОГС підтверджують менше 40% представників влади.

Така різниця може свідчити про кілька можливих факторів:

- По-перше, комунікація може концентруватися навколо обмеженого кола посадових осіб, які безпосередньо працюють із громадським сектором.
- По-друге, різні ОГС можуть взаємодіяти з різними структурними підрозділами ОВ, що не формує цілісного відчуття регулярної взаємодії на рівні всієї інституції.
- Також не виключено, що сторони по-різному трактують саме поняття «робочої комунікації».

Частка відсутності контактів: ознаки системного розриву

Аналіз відповідей також показує суттєву різницю у частці респондентів, які взагалі не мають досвіду комунікації.

Серед представників ОГС лише 10,9% зазначили, що не взаємодіяли з ОВ, ще стільки ж повідомили, що контактують із ними раз на рік або рідше.

Натомість, серед представників ОВ ситуація виглядає інакше: *38,5% респондентів повідомили, що взагалі не мають досвіду комунікації з ОГС, а ще 15,5% не змогли оцінити частоту такої взаємодії.*

Такі показники свідчать про нерівномірну інтеграцію громадського сектору у діяльність ОВ.

Ймовірно, взаємодія часто зосереджується на окремих структурних підрозділах або конкретних посадовцях, тоді як на рівні інституційної практики вона не є повсюдною.

Крім того, це може вказувати на відсутність чітко визначених процедур регулярної комунікації.

Невизначеність та інституційна неструктурованість

Певний рівень невизначеності спостерігається і в оцінках респондентів.

Варіант «складно відповісти» обрали 6,2% представників ОГС та 15,5% представників ОВ.

Вища частка невизначених відповідей з боку ОВ може свідчити про відсутність системного обліку контактів із ОГС, недостатню координацію між структурними підрозділами та загалом *слабшу інституційну культуру партнерської взаємодії.*

Характер взаємодії: ініціативність громадського сектору

Аналіз відповідей також дозволяє зробити висновок щодо характеру самої взаємодії.

З боку ОГС комунікація виглядає більш активною та ініціативною: значна частина ОГС підтримує регулярні контакти з представниками ОВ, прагнучи долучатися до процесів формування та реалізації аграрної політики.

З боку ОВ комунікація має більш *фрагментарний характер* і часто залежить від особистої ініціативи окремих посадових осіб, наявності конкретних проєктів або потреби у взаємодії в рамках окремих ситуацій. *У результаті співпраці між сторонами набуває радше персоналізованого, ніж інституційного характеру.*

Результати дослідження підтверджують, що попри наявність окремих активних практик взаємодії, комунікація між ОВ та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку залишається фрагментарною та недостатньо інтегрованою у систему публічного управління. Це підкреслює необхідність формалізації та інституціоналізації регулярних механізмів діалогу між ОВ та ОГС.

Причини низької або відсутньої комунікації між ОГС та органами влади: порівняльний аналіз

Результати опитування свідчать, що причини низької або нерегулярної комунікації між ОГС та ОВ мають комплексний і взаємопов'язаний характер.

Обидві сторони вказують на низку подібних структурних бар'єрів, зокрема:

- відсутність чітких процедур взаємодії,
- недостатню результативність попередніх контактів,
- обмежену інституційну підтримку діалогу.

Водночас аналіз відповідей показує й помітні відмінності у сприйнятті ролі сторін та відповідальності за розвиток співпраці, що свідчить про *глибший інституційний і ціннісний розрив* між ОВ та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку.



Відповіді представників ОГС щодо частоти їх комунікації із органами влади



Відповіді представників ОГС щодо того, чому вони не комунікують або рідко комунікують з представниками органів влади, %*

*Питома вага від тієї кількості представників ОГС, які дали відповідь на це запитання. Загалом відповіли – 96 представників ОГС.



Відповіді представників органів влади щодо частоти їх комунікації із ОГС



Відповіді представників органів влади щодо того, чому органи влади не комунікують або рідко комунікують із ОГС, %

*Питома вага від тієї кількості представників органів влади, які дали відповідь на це запитання. Загалом відповіли – 139 представників ОГС.

Відсутність формалізованих процедур взаємодії

Одним із найбільш очевидних спільних бар'єрів, на який звертають увагу обидві групи респондентів, є *відсутність чітко визначених процедур комунікації*.

Для представників ОГС це проявляється передусім у складності розуміння того, яким чином ініціювати взаємодію з ОВ, до кого саме звертатися та які механізми участі у процесах прийняття рішень є доступними. Також часто бракує прозорих каналів комунікації, що ускладнює налагодження регулярного діалогу.

Представники ОВ розглядають проблему переважно з інституційної точки зору. Вони вказують на відсутність визначених *відповідальних підрозділів або посадових осіб*, які б координували взаємодію з ОГС, а також на *брак формалізованих форматів* такої співпраці.

У результаті, комунікація часто залежить від особистої ініціативи окремих службовців і не є стабільною інституційною практикою.

Низька оцінка результативності взаємодії: вплив попереднього досвіду

Ще одним фактором, який знижує мотивацію до комунікації, є *критична оцінка попереднього досвіду взаємодії* з обох сторін.

Представники ОГС часто зазначають, що їхні пропозиції рідко впливають на реальні управлінські рішення. Консультації, на їхню думку, нерідко мають формальний характер, а ОВ не завжди демонструють готовність до змістовної співпраці.

З іншого боку, представники ОВ також висловлюють сумніви щодо практичної користі взаємодії з ОГС. Серед причин називають недостатню якість або прикладну цінність отриманих пропозицій, а також обмежений вплив ОГС на системні управлінські процеси.

У результаті формується *взаємний скепсис*, коли жодна зі сторін не бачить достатньої доданої вартості у співпраці.

Різне розуміння необхідності комунікації

Однією з найбільш суттєвих відмінностей між відповідями двох груп є різне бачення самої потреби у взаємодії.

ОГС здебільшого пояснюють відсутність комунікації зовнішніми бар'єрами - зокрема закритістю ОВ, складністю бюрократичних процедур або недостатньою відкритістю до співпраці.

Водночас частина представників ОВ прямо вказує на відсутність об'єктивної потреби у взаємодії з ОГС.

Це свідчить про те, що комунікація ОВ з ОГС не завжди розглядається як невід'ємний елемент процесу формування та реалізації аграрної політики, що вказує на прогалини у культурі публічного управління у цій сфері.

Ймовірно, у багатьох випадках прийняття рішень відбувається у межах внутрішнього адміністративного середовища без системного залучення зовнішніх стейкхолдерів.

Обмежена поінформованість та низька видимість сторін

Ще одним фактором, який ускладнює комунікацію, є недостатня обізнаність сторін одна про одну.

Представники ОГС часто зазначають, що мають обмежену інформацію про можливості взаємодії з ОВ, *не завжди розуміють процедури комунікації* та не мають чітко визначених каналів для встановлення контактів.

У свою чергу, представники ОВ звертають увагу на іншу проблему — *низьку видимість ОГС*.

Посадовці також зазначають, що у їхніх регіонах або галузях бракує активних ОГС, або ж інформація про діяльність таких ОГС є недостатньою.

Це свідчить про обмежений обмін інформацією між сторонами та про потребу у налагодженні такого обміну.

Інституційні та ресурсні обмеження

Окремою групою причин є внутрішні організаційні обмеження, які визнають обидві сторони.

Представники ОГС звертають увагу на недостатній рівень інституційного розвитку частини ОГС та обмежені ресурси для системної адвокаційної діяльності.

Представники ОВ часто зазначають перевантаженість персоналу, нестачу людських ресурсів та відсутність спеціалізованих механізмів, які б підтримували регулярний діалог із ОГС.

Це свідчить про те, що бар'єри взаємодії мають не лише мотиваційний, а й структурний характер.

Отже, ключовою проблемою є не лише відсутність ефективних механізмів комунікації, але й недостатній рівень інституційної культури партнерства. Без формалізації процедур взаємодії, підвищення взаємної довіри та більшої інтеграції ОГС у процеси прийняття рішень, співпраця між ОВ та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку і надалі залишатиметься нерегулярною та фрагментарною.

4.3 Взаємні звернення ОГС та органів влади

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС:

- ***За якою допомогою ваша ОГС найчастіше звертається до органів влади, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку? Можна обрати декілька варіантів відповідей.***
- ***За якою допомогою ДО вашої ОГС найчастіше звертаються органи влади, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку? Можна обрати декілька варіантів відповідей.***

Для органів влади:

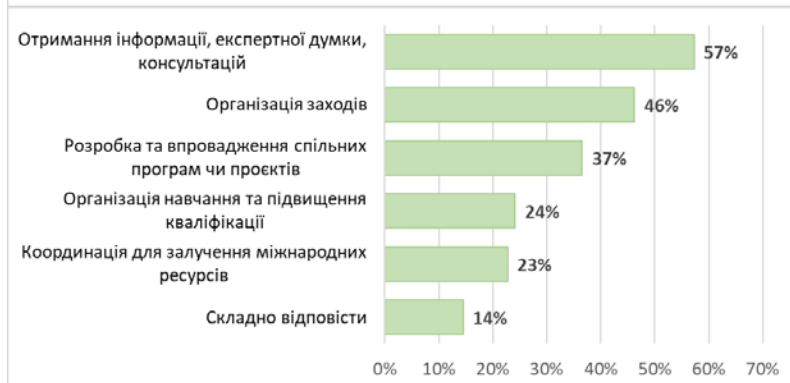
- ***За якою допомогою до вашого органу влади найчастіше звертаються ОГС, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку? Можна обрати кілька варіантів відповідей***
- ***За якою допомогою ваш орган влади найчастіше звертається до ОГС, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку? Можна обрати кілька варіантів відповідей.***

Порівняння відповідей представників ОГС та ОВ дозволяє визначити як спільні позиції, так і суттєві відмінності у сприйнятті та практиці співпраці у сфері аграрного та сільського розвитку.

Отримані результати свідчать, що *взаємодія* між сторонами існує, однак вона здебільшого має *фрагментарний характер* і не завжди сприймається сторонами однаково.



Відповіді представників ОГС щодо того, за якою допомогою вони найчастіше звертаються до органів влади



Відповіді представників ОГС щодо того, за якою допомогою ДО них найчастіше звертаються органи влади



Відповіді представників органів влади щодо того, за якою допомогою до них найчастіше звертаються ОГС



Відповіді представників органів влади щодо того, за якою допомогою їх орган влади найчастіше звертається до ОГС

1. Експертна та інформаційна взаємодія: взаємне визнання ролей

Найбільш поширеним напрямом співпраці є обмін інформацією та експертна підтримка – це визнають обидві сторони.

Майже половина опитаних представників ОГС (45%) зазначили, що звертаються до ОВ за інформацією або консультаціями. Водночас, за оцінкою самих ОГС, у 57% випадків ОВ звертаються до них саме за експертною допомогою.

Представники ОВ частково підтверджують таку практику: 31% з них зазначили, що звертаються до ОГС за експертною підтримкою.

Таким чином, обидві сторони визнають важливість інформаційного внеску в діяльність один одного.

Водночас представник ОВ оцінюють інтенсивність цієї взаємодії дещо нижче, ніж її сприймають представники ОГС. Це може свідчити про відсутність системного обліку такої співпраці або про різні підходи до оцінки її масштабу.

2. Організація заходів: практична форма партнерства

Ще одним відносно поширеним форматом співпраці є спільна організація заходів - семінарів, круглих столів або конференцій.

Майже половина опитаних представників ОГС (49%) повідомили, що звертаються до ОВ з проханням підтримати або долучитися до організації таких подій.

За оцінками ОГС, ОВ звертаються до них з аналогічними запитами у 46% випадків.

Однак серед представників ОВ лише 25% підтвердили таку практику. Це може свідчити про певну асиметрію у сприйнятті ролі сторін або різне трактування того, що саме вважається «спільною організацією» заходів.

3. Спільні проекти: потенціал для розвитку партнерства

Важливим напрямом взаємодії є реалізація спільних програм та проектів.

За результатами опитування, 42% ОГС висловили зацікавленість у співпраці з ОВ у рамках таких ініціатив. За їхніми оцінками, близько 37% звернень з боку ОВ також стосуються участі у спільних проектах.

Водночас серед представників ОВ лише 16% підтвердили, що звертаються до ОГС із пропозиціями про спільну реалізацію програм або проектів.

Такі результати можуть свідчити про те, що потенціал проектного партнерства між сторонами використовується недостатньо, а механізми такої співпраці залишаються слабко інституціоналізованими.

4. Міжнародні ресурси: обмежена координація

Співпраця у сфері залучення міжнародної підтримки або участі у донорських програмах залишається однією з найменш розвинених.

Лише 27% ОГС повідомили, що звертаються до ОВ у питаннях, пов'язаних із міжнародними ресурсами. За оцінками представників ОГС, представники ОВ звертаються до них із подібними питаннями у 23% випадків.

Серед представників ОВ лише 15% підтвердили наявність такої взаємодії.

Це свідчить про те, що координація зусиль щодо міжнародної підтримки поки що не стала системною практикою, хоча саме цей напрям має значний потенціал для розвитку партнерства.

5. Навчання та підвищення кваліфікації: обмежений попит

Ще менш розвинутою є співпраця у сфері навчання та підвищення кваліфікації.

Лише 22% ОГС зазначили, що звертаються до ОВ з відповідними запитами, тоді як, за оцінками ОГС, представники ОВ звертаються до них у 24% випадків.

Водночас лише 10% представників ОВ підтвердили таку взаємодію.

Це свідчить про те, що жодна зі сторін поки що не розглядає іншу як ключового партнера у сфері професійного розвитку або передачі знань.

6. Високий рівень невизначеності серед органів влади

Окремої уваги заслуговує показник відповідей «складно відповісти».

Серед представників ОГС частка таких відповідей щодо звернень ОВ становить 14%.

Натомість серед представників ОВ цей показник є значно вищим — близько 44% як щодо звернень ОГС до них, так і щодо їхніх власних звернень до ОГС.

Такий високий рівень невизначеності може свідчити про відсутність системного обліку співпраці з громадянським суспільством, нерегулярність контактів, а також брак визначених відповідальних осіб або структурних підрозділів, які б координували взаємодію з ОГС. У результаті партнерство часто має епізодичний або формальний характер.

Результати аналізу свідчать про наявність певного потенціалу для розвитку стратегічного партнерства між ОВ та ОГС.

На практиці ж взаємодія здебільшого відбувається у формі ситуативної експертної або організаційної співпраці й не завжди має системний характер. Така взаємодія переважно ґрунтується на окремих практичних запитах і не трансформується у стабільну модель партнерства.

Для підвищення ефективності співпраці важливим є перехід від епізодичних контактів до більш системної та інституційно закріпленої взаємодії, яка передбачатиме чітке визначення ролей, очікувань і механізмів співпраці між ОВ та ОГС.

4.4 Висновки та рекомендації до розділу 4

Висновки до розділу 4

Результати проведеного дослідження свідчать, що взаємодія між ОГС та ОВ у сфері аграрного і сільського розвитку перебуває на етапі становлення. Хоча окремі практики співпраці вже сформувалися, вони поки що не складаються у цілісну, інституційно закріплену систему партнерства.

Наявні формати взаємодії переважно мають фрагментарний і нерегулярний характер та часто залежать від ситуативних факторів - зокрема проектної діяльності, особистих контактів між представниками сторін або окремих ініціатив.

У цілому можна констатувати, що комунікація між сторонами існує, однак вона ще не інтегрована у стандартні управлінські процеси ОВ і не сприймається як невід'ємний елемент формування та реалізації політики у сфері аграрного і сільського розвитку.

1. Несистемний характер співпраці

Аналіз форм і частоти взаємодії показує, що співпраця між ОГС та ОВ здебільшого має епізодичний характер.

Найчастіше вона реалізується через формальні інструменти - участь у робочих групах, консультаціях або спільних публічних заходах. Водночас навіть ці формати не функціонують на

постійній основі та нерідко обмежуються окремими проектами або короткостроковими ініціативами.

Значно менш розвиненими залишаються аналітичні та стратегічні форми взаємодії. Йдеться про спільну розробку політик, моніторинг програм, експертний супровід реформ або системне залучення ОГС до нормотворчих процесів. Це свідчить про те, що експертний потенціал ОГС використовується лише частково і не інтегрований повною мірою у систему публічного управління.

Додатковим фактором нестійкості співпраці є її значна залежність від персональних контактів. У багатьох випадках взаємодія базується на індивідуальних зв'язках між окремими представниками ОВ та ОГС, а не на формалізованих інституційних механізмах. *Така модель є вразливою до кадрових змін і не забезпечує довгострокової безперервності партнерства.*

2. Фрагментарність та асиметрія комунікації

Комунікація між ОГС та ОВ також характеризується нерівномірністю та обмеженою інституційною підтримкою. Частина ОГС підтримує регулярний контакт із представниками ОВ, однак значна кількість ОГС фактично залишається поза системним діалогом.

Водночас результати дослідження вказують на помітну різницю у сприйнятті інтенсивності взаємодії. Представники ОГС частіше повідомляють про наявність активної співпраці, тоді як ОВ не завжди фіксують ці контакти як системну взаємодію. Це може свідчити про відсутність належного обліку співпраці, а також про інформаційний розрив між сторонами.

До ключових інституційних бар'єрів комунікації належать:

- відсутність чітко визначених процедур взаємодії;
- нестача формалізованих каналів комунікації;
- відсутність відповідальних структурних підрозділів або посадових осіб в ОВ;
- слабка інтеграція взаємодії з ОГС у функціональні обов'язки ОВ.

У результаті комунікація часто має реактивний характер - вона виникає у відповідь на конкретні події або потреби, а не розвивається у форматі постійного системного діалогу.

3. Домінування операційної співпраці

Ще однією особливістю існуючої моделі взаємодії є переважання операційних форм співпраці.

Найчастіше взаємодія обмежується обміном інформацією, консультаціями або участю у спільних заходах. Такі формати є важливими для підтримки комунікації, однак вони не формують основу для стратегічного партнерства.

Натомість стратегічні напрями взаємодії, зокрема, спільне формування політик, стратегічне планування, координація програм розвитку чи залучення міжнародної допомоги залишаються недостатньо розвиненими. Це значно обмежує можливості використання потенціалу ОГС як повноцінного партнера у процесах публічного управління.

Показовим є також те, що ОВ часто сприймають ОГС передусім як консультативний або допоміжний ресурс. При цьому їхній потенціал як джерела аналітичної експертизи, інноваційних підходів і знання локального контексту використовується лише частково.

4. Інформаційний розрив та відсутність системного обліку

Однією з ключових проблем взаємодії бачиться відсутність системного обліку співпраці.

Значна частка відповідей «складно відповісти» у дослідженні свідчить про те, що контакти між сторонами не систематизуються та не фіксуються на інституційному рівні.

Це означає, що взаємодія часто відбувається на ситуативній основі і не є частиною формалізованої системи управління.

Відсутність інструментів планування, документування та оцінки співпраці суттєво обмежує можливості її подальшого розвитку.

5. Нерівномірний розвиток громадського сектору

На якість взаємодії також впливає нерівномірний розвиток ОГС у різних регіонах і громадах.

У частині територій відсутні достатньо спроможні ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку, які могли б виступати системними партнерами ОВ. Це ускладнює формування сталого діалогу та інституційних механізмів співпраці.

Водночас навіть у регіонах із активними ОГС потенціал ОГС часто використовується лише частково через відсутність налагоджених механізмів їхнього залучення до процесів публічного управління.

6. Системний характер проблем взаємодії

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що основні труднощі взаємодії між ОГС та ОВ мають системний характер. Вони пов'язані не тільки з відсутністю готовності до співпраці, а й з браком інституційних умов для такої взаємодії.

Ключовими характеристиками поточної моделі взаємодії є:

- відсутність сталої інституційної моделі партнерства;
- фрагментарність і нерегулярність комунікації;
- домінування операційних форм співпраці над стратегічними;
- недостатня формалізація процедур взаємодії;
- інформаційний та перцепційний розрив¹ між сторонами;
- обмежене використання експертного потенціалу ОГС.

7. Нереалізований потенціал партнерства

Попри зазначені проблеми, результати дослідження свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку більш ефективної моделі співпраці. І представники ОВ і представники ОГС визнають важливість взаємодії та декларують певну готовність до її розвитку.

ОГС уже виконують важливу роль у поширенні інформації, наданні консультацій і реалізації окремих проєктів, тоді як ОВ визнають їхню значущість як партнерів у реалізації програм і заходів. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку партнерства.

Загалом результати аналізу свідчать, що існуюча модель взаємодії перебуває на перехідному етапі - від ситуативної співпраці до потенційно інституціоналізованого партнерства.

Подальший розвиток ефективної взаємодії потребує системного підходу:

- формалізації механізмів участі,
- посилення інституційної спроможності сторін,
- інтеграції співпраці у систему публічного управління у сфері аграрного та сільського розвитку.

¹ Перцепційний розрив (або розрив у сприйнятті) - це невідповідність між тим, як певну ситуацію, товар, послугу чи бренд сприймає особа, і тим, як їх сприймають інші особи.

Рекомендації до розділу 4

Рекомендації для ОГС

1. Перехід до системної участі у формуванні політики

Одним із ключових кроків для ОГС має стати поступовий перехід від епізодичної або суто проектної взаємодії з ОВ до більш системної участі у формуванні та реалізації політики.

Йдеться, насамперед, про регулярне залучення до консультаційних процесів, діяльності робочих груп та дорадчих органів.

Важливим є також ініціювання діалогу з ОВ з питань стратегічного розвитку аграрного сектору та сільських територій, а також формування довгострокових партнерських відносин із профільними державними інституціями. Стабільність такої участі має забезпечуватися незалежно від наявності грантового фінансування або окремих проєктів.

Системна присутність ОГС у цих процесах підвищує їхню передбачуваність як партнерів та посилює їхню інституційну роль у прийнятті управлінських рішень.

2. Формалізація участі та фіксація результатів взаємодії

Для підвищення видимості та впливу діяльності важливо, щоб взаємодія ОГС з ОВ мала більш формалізований характер. Це передбачає подання пропозицій, рекомендацій та аналітичних матеріалів через офіційні канали комунікації, а також належне документування участі у консультаціях, робочих групах і спільних заходах.

Доцільним є ведення внутрішнього обліку комунікацій із ОВ, включно з реєстрацією поданих матеріалів, відстеженням їхнього розгляду та фіксацією результатів взаємодії.

Регулярне направлення офіційних звернень, позиційних документів та аналітичних записок дозволяє інтегрувати експертний внесок ОГС у формальні процедури прийняття рішень.

3. Підвищення якості експертних пропозицій

Ефективність взаємодії ОГС з ОВ значною мірою залежить від якості та практичної спрямованості підготовлених рекомендацій. Тому ОГС доцільно приділяти більше уваги підготовці аналітичних матеріалів у форматах, які відповідають потребам процесу формування політики - зокрема policy briefs, аналітичних записок або проєктів нормативних актів.

Важливо, щоб пропозиції супроводжувалися чіткими аргументами, економічними розрахунками, аналізом можливих наслідків та пропозиціями щодо механізмів їх реалізації. Використання даних досліджень, опитувань і моніторингових матеріалів підвищує доказовість таких рекомендацій.

Практично орієнтовані та обґрунтовані пропозиції значно підвищують імовірність того, що вони будуть враховані ОВ у процесі ухвалення рішень.

4. Інституціоналізація комунікацій із органами влади

Ще одним важливим напрямом є систематизація комунікації з ОВ.

Для цього ОГС доцільно розробляти власні комунікаційні підходи до взаємодії з ОВ на різних рівнях - національному, регіональному та місцевому.

Практичним кроком може бути визначення відповідальних осіб або підрозділів, які координуватимуть роботу з ОВ, підтримуватимуть регулярний контакт із профільними інституціями та інформуватимуть їх про результати діяльності ОГС, реалізовані проекти та експертні можливості. Регулярне інформування через інформаційні розсилки або аналітичні матеріали сприятиме формуванню більш передбачуваної та стабільної моделі взаємодії.

5. Посилення інституційної та адвокаційної спроможності

Для ефективної участі у процесах формування політики ОГС також потребують розвитку власних компетенцій.

Йдеться насамперед про підвищення кваліфікації у сферах адвокації, аналізу публічної політики та взаємодії з ОВ.

Важливим є поглиблення розуміння процедур роботи ОВ, розвиток навичок підготовки офіційних документів та нормативних пропозицій, а також формування спеціалізованих експертних команд або визначення відповідальних осіб за роботу з ОВ.

Окрему увагу доцільно приділяти формуванню та регулярному оновленню профілів експертної спроможності ОГС, що дозволяє чіткіше позиціонувати її як професійного партнера у сфері публічної політики.

6. Розвиток коаліцій та мереж співпраці

Ефективність взаємодії ОГС з ОВ може суттєво зростати завдяки посиленню горизонтальної координації між самими ОГС.

Формування тематичних коаліцій або мереж дозволяє консолідувати експертні ресурси, координувати адвокаційні ініціативи та виробляти узгоджені позиції щодо ключових політичних питань.

Для ОВ така модель співпраці є більш зручною, оскільки дозволяє взаємодіяти з консолідованим представництвом ОГС.

Водночас для самих ОГС це підвищує їхню інституційну вагу та вплив на політичні процеси.

7. Розвиток експертної та сервісної ролі ОГС

ОГС можуть відігравати не лише консультативну, а й практичну роль у реалізації програм розвитку. У цьому контексті доцільно системно позиціонувати себе як експертних партнерів ОВ, здатних надавати аналітичну, консультаційну та освітню підтримку.

Перспективним напрямом є розробка тематичних пакетів експертної допомоги, надання дорадчих послуг, участь у реалізації державних і місцевих програм розвитку, а також розвиток освітніх і консультаційних ініціатив.

Такий підхід дозволяє перейти від епізодичних звернень по допомогу до більш стабільної моделі функціонального партнерства між ОВ та ОГС.

Комплексна реалізація зазначених рекомендацій може сприяти формуванню більш системної, професійної та формалізованої моделі взаємодії між ОГС та ОВ у сфері аграрного і сільського розвитку.

Посилення експертного потенціалу, інституційної спроможності та координації ОГС створює передумови для їхньої повноцінної інтеграції у процеси формування та реалізації публічної політики.

Рекомендації для органів влади

1. Інституціоналізація механізмів співпраці

Одним із ключових кроків має стати формалізація взаємодії з ОГС як постійного елементу управлінських процесів.

Для цього ОВ доцільно запровадити чіткі процедури консультацій із ОГС під час підготовки стратегій, програм і нормативно-правових актів.

Практичним інструментом може бути *затвердження внутрішніх регламентів* співпраці з ОГС, створення постійно діючих робочих груп, експертних рад та консультативних платформ із залученням представників ОГС.

Важливо також *забезпечити участь ОГС на всіх етапах політичного циклу* — від аналізу проблем і розробки рішень до їх реалізації, моніторингу та оцінки результатів.

Окрему увагу варто приділити *формалізації процедур звернення до ОГС* за експертною підтримкою, а також *створенню реєстрів ОГС із відповідною експертизою* за напрямами діяльності.

Такий підхід дозволить перейти від неформальної взаємодії до більш структурованої моделі партнерства.

2. Створення системи обліку взаємодії

Ще одним важливим кроком є запровадження *системи систематичного обліку співпраці* з ОГС. Наявність такого інструменту дозволить підвищити прозорість взаємодії та *зберегти інституційну пам'ять* щодо попередніх консультацій і спільних ініціатив.

Зокрема, доцільно *вести офіційний облік консультацій, робочих зустрічей, експертних запитів та спільних заходів*, а також *документувати пропозиції та рекомендації*, отримані від ОГС.

Перспективним рішенням може бути *створення електронних реєстрів* консультацій та взаємодій, а також *публічне відображення інформації про консультаційні процеси та їх результати*.

Важливою складовою такої системи має стати *надання зворотного зв'язку* щодо того, яким чином пропозиції ОГС були враховані під час прийняття рішень.

3. Інтеграція співпраці у управлінські процеси

Ефективна взаємодія з ОГС має бути інтегрована у стандартні процедури діяльності ОВ.

Це передбачає *залучення ОГС уже на ранніх етапах підготовки стратегічних документів, програм розвитку та нормативно-правових актів*.

Доцільно також *включати консультації з ОГС до планів підготовки управлінських рішень*, а також *залучати їх до процесів моніторингу та оцінки реалізації аграрної політики*.

Одним із інструментів може стати *інтеграція показників співпраці з ОГС у системи внутрішньої оцінки ефективності діяльності ОВ*.

Така інституційна інтеграція дозволить підвищити якість управлінських рішень і забезпечити їх більшу відповідність потребам цільових груп.

4. Підвищення відкритості консультаційних процесів

Для розширення участі ОГС важливо забезпечити прозорість і передбачуваність комунікації з ОВ. Це передбачає *регулярне інформування про проведення консультацій, засідань робочих груп та експертних обговорень*.

ОВ доцільно *публікувати інформацію* про можливості участі ОГС у процесах прийняття рішень, *створювати відкриті реєстри партнерських організацій* та *регулярно інформувати* про пріоритети аграрної політики та можливості залучення до їх реалізації.

Крім того, важливо *забезпечити зручні механізми* подання пропозицій та звернень, а також розширювати коло ОГС, які залучаються до консультаційних процесів. Це дозволить зменшити інформаційні бар'єри та сприятиме ширшій участі ОГС у консультаційних процесах.

5. Посилення інституційної спроможності органів влади

Ефективна співпраця з ОГС також потребує підвищення організаційної готовності самих ОВ.

У цьому контексті доцільно *визначити відповідальні структурні підрозділи або посадових осіб, які* координуватимуть взаємодію з ОГС.

Важливим кроком є *впровадження внутрішніх стандартів співпраці*, а також *проведення навчань* для державних службовців щодо ролі громадянського суспільства у демократичному врядуванні та сучасних механізмів участі громадськості у формуванні політики.

Формування культури відкритості та партнерства у державних інституціях сприятиме переходу від формального залучення ОГС до більш змістовної та результативної співпраці.

6. Розширення практики залучення ОГС до реалізації програм

Окрім експертної ролі, ОГС можуть бути ефективними партнерами у практичній реалізації програм розвитку.

ОВ доцільно *активніше залучати ОГС* до освітніх, дорадчих, інформаційних та консультаційних ініціатив.

Особливо важливим є *використання потенціалу ОГС для роботи з різними цільовими групами* - зокрема фермерами, мешканцями сільських громад, ветеранами, жінками та іншими категоріями сільського населення. *Участь ОГС у реалізації регіональних і місцевих програм розвитку* може суттєво підвищити їхню ефективність.

Перспективним напрямом також є *розвиток механізмів соціального замовлення та партнерських моделей реалізації державних програм*, публічно-приватного партнерства..

Комплексне впровадження зазначених підходів може сприяти формуванню більш прозорої, системної та результативної моделі взаємодії між ОВ та ОГС у сфері аграрного і сільського розвитку. Перехід від ситуативної співпраці до інституціоналізованого партнерства дозволить повніше використовувати експертний і практичний потенціал громадського сектору та підвищити якість публічної політики.

Спільні стратегічні рекомендації для ОГС та органів влади

1. Формування довгострокової рамки партнерства

Одним із ключових завдань обох сторін є розроблення та запровадження узгодженого підходу до співпраці між ОВ та ОГС. Йдеться про формування спільного стратегічного бачення взаємодії у сфері аграрного та сільського розвитку, яке б визначало основні цілі, принципи партнерства та пріоритетні напрями співпраці.

Наявність такої рамки дозволить структурувати взаємодію сторін, зробити її більш передбачуваною та орієнтованою на досягнення середньо- і довгострокових результатів.

2. Перехід до моделі співтворення політики

Важливим елементом розвитку партнерства може стати поступовий перехід до практики співтворення політики (co-creation). У такій моделі ОГС та ОВ виступають не лише як учасники консультаційного процесу, а як рівноправні партнери у підготовці та реалізації рішень.

Це передбачає спільну роботу над розробкою політик, тестуванням нових підходів, аналізом їх ефективності та подальшим вдосконаленням.

Такий формат взаємодії дозволяє поєднати управлінські ресурси ОВ з експертним потенціалом ОГС.

3. Розвиток регулярного стратегічного діалогу

Для забезпечення стабільності партнерства важливо впровадити практику регулярного стратегічного діалогу між сторонами. Це можуть бути регулярні (щорічні, піврічні, кварталні) обговорення, під час яких аналізується стан реалізації політик, оцінюються результати співпраці, визначаються ключові виклики та узгоджуються подальші кроки.

Такий формат дозволяє підтримувати постійний контакт між сторонами, оперативно реагувати на зміни у секторі та коригувати спільні пріоритети.

4. Формування моделей спільної відповідальності

Ще одним важливим напрямом є розвиток підходів до спільної відповідальності за результати співпраці. Для цього доцільно визначати *узгоджені індикатори ефективності взаємодії* та розвитку сектору, які відображатимуть досягнуті результати.

Регулярне публічне звітування про виконання таких індикаторів сприятиме підвищенню прозорості партнерства та формуванню більш відповідального підходу до реалізації спільних ініціатив.

5. Формування культури довіри та професійного партнерства

Сталий розвиток взаємодії між ОВ та ОГС значною мірою залежить від рівня довіри між сторонами. Тому важливо розвивати *культуру професійного партнерства*, засновану на відкритості, передбачуваності та взаємній повазі.

Дотримання цих принципів сприятиме формуванню стабільних механізмів співпраці, які зможуть ефективно функціонувати навіть за умов змін у політичному або інституційному середовищі.

Загалом реалізація зазначених стратегічних підходів може закласти основу для переходу до більш зрілої моделі взаємодії між ОВ та ОГС. Така модель передбачає не лише консультаційну участь, а повноцінне партнерство у формуванні та реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку.

Розділ 5. Механізми та ефективність впливу ОГС на прийняття рішень

5.1 Використання документів ОГС як основи для рішень

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Як часто документи (проекти, програми, стратегії, плани тощо), розроблені вашою ОГС, СТАВАЛИ ОСНОВОЮ для прийняття відповідних документів органом влади?

Для органів влади - Як часто документи (проекти, програми, стратегії, плани тощо), розроблені ОГС та надіслані вам як органу влади, СТАВАЛИ ОСНОВОЮ для прийняття відповідних документів вашим органом влади?

Порівняння відповідей ОГС та ОВ демонструє помітні розбіжності у сприйнятті ролі та фактичного впливу аналітичних матеріалів і пропозицій, які ОГС надсилають до ОВ.

Хоча обидві сторони визнають, що використання таких документів не має системного характеру, масштаби цього явища вони оцінюють по-різному.

Це свідчить про наявність інформаційного та перцепційного розриву у розумінні ефективності експертної взаємодії.

1. Оцінка регулярності використання документів

За оцінками представників ОГС, їхні аналітичні матеріали та рекомендації інколи або навіть досить регулярно використовуються ОВ під час підготовки управлінських рішень. Зокрема, 6,2% представників ОГС зазначили, що використання їхніх документів є сталою практикою, а ще 12,3% вважають, що це відбувається доволі часто. Таким чином, майже п'ята частина опитаних ОГС (18,5%) очікує реального впливу своїх матеріалів на процес ухвалення рішень.

Оцінки представників ОВ є стриманішими. Лише 1,8% респондентів з боку ОВ зазначили, що використання документів ОГС є постійною практикою, а 9,7% повідомили, що це трапляється доволі часто. У сукупності це становить 11,5% відповідей, що підтверджують регулярне використання матеріалів ОГС.

Такі результати свідчать також про певне розходження у сприйнятті: громадський сектор загалом оцінює частоту використання своїх матеріалів вищою, ніж це визнають представники ОВ.

2. Епізодичний характер впливу

Відмінності у сприйнятті простежуються і щодо частоти впливу документів ОГС.

Значна частина представників ОГС (41,1%) вважає, що їхні пропозиції хоча б інколи враховуються під час ухвалення рішень.

Натомість, серед представників ОВ лише 14,8% зазначили, що такі випадки трапляються час від часу.

Це може свідчити про різне трактування самого поняття «впливу»: те, що ОГС розглядають як врахування їхніх пропозицій, представники ОВ можуть сприймати лише як один із багатьох джерел інформації, який не завжди має безпосередній вплив на рішення.

3. Відсутність або слабкість практики обміну документами

Найбільший розрив між оцінками сторін спостерігається у питаннях фактичного надходження таких документів.

Серед представників ОГС 23,3% визнають низьку активність або невизначеність у цьому питанні: 9,6% зазначили, що не надсилали подібних матеріалів, а ще 13,7% не змогли пригадати таких випадків.

Натомість серед представників ОВ значно більша частка респондентів - 58,6% - фактично повідомляє про відсутність таких документів. Зокрема, 31,3% зазначили, що не отримували матеріалів від ОГС, а 27,3% не змогли пригадати подібних випадків.

Це свідчить про суттєву невідповідність у сприйнятті комунікаційного процесу.

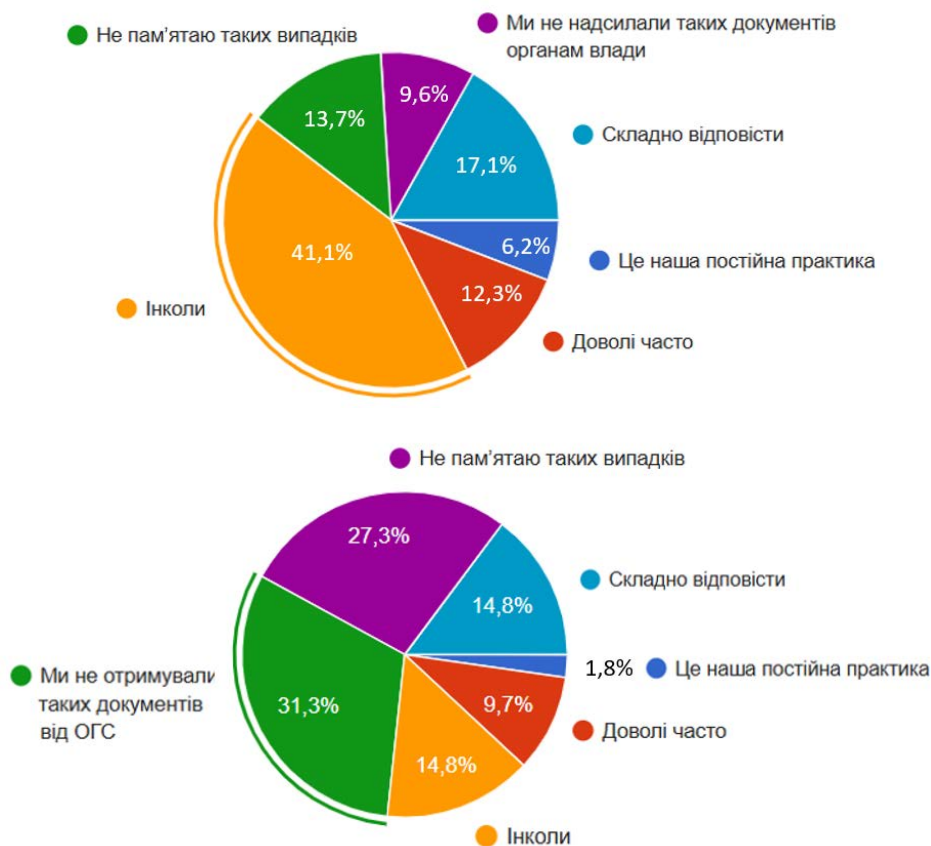
Імовірно, проблема може бути пов'язана не лише з фактичним надсиланням матеріалів, а й із питаннями їх реєстрації, розподілу всередині ОВ або процедур розгляду.

4. Невизначеність у відповідях

Ще одним показником слабкої інституційної систематизації взаємодії є значна частка відповідей «складно відповісти».

Такий варіант обрали 17,1% представників ОГС і 14,8% представників ОВ.

Наявність такої частки невизначених відповідей може свідчити про відсутність системного обліку комунікацій, а також про недостатню інституційну увагу до фіксації та аналізу взаємодії між сторонами.



ОГС: Як часто документи (проекти, програми, стратегії, плани тощо), розроблені ОГС, СТАВАЛИ ОСНОВОЮ для прийняття відповідних документів органами влади?

Органи влади: як часто документи (проекти, програми, стратегії, плани тощо), розроблені ОГС та надіслані органам влади, СТАВАЛИ ОСНОВОЮ для прийняття відповідних документів органами влади?

На загал, можна виокремити кілька ключових тенденцій.

По-перше, ОГС загалом оцінюють рівень використання своїх аналітичних матеріалів вищим, ніж це визнають представники ОВ.

По-друге, представники ОВ значно частіше повідомляють про відсутність таких документів або не можуть пригадати випадки їх отримання.

Це свідчити як про завищену власну значимість представниками ОГС, так і про відсутність системних каналів обміну аналітичними матеріалами, а також про недостатню формалізацію процедур їх розгляду. У результаті документи, підготовлені ОГС, потенційно можуть впливати на процес формування політики, однак цей вплив залишається переважно ситуативним і часто залежить від персональних контактів, а не від стабільних інституційних механізмів взаємодії.

5.2 Інструменти та методи впливу ОГС.

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Які інструменти чи методи роботи вашої ОГС мають НАЙБІЛЬШИЙ вплив на прийняття рішення органом влади? (оберіть не більше 5-х варіантів відповіді).

Для органів влади - Які інструменти чи методи роботи ОГС мають НАЙБІЛЬШИЙ вплив на прийняття рішення вашого органу влади? (оберіть не більше 5-х варіантів відповіді)?

Порівняння відповідей представників ОГС та ОВ дозволяє виявити як спільні уявлення про ефективні механізми впливу, так і помітні розбіжності у пріоритетах.

Загалом, ОГС більше орієнтуються на публічні та діалогові формати взаємодії, тоді як представники ОВ частіше надають перевагу формалізованим процедурним інструментам.

Такий розподіл оцінок відображає різні підходи до розуміння того, яким чином ОГС можуть впливати на формування політики та управлінських рішень у сфері аграрного та сільського розвитку.

Основні тенденції та спостереження

1. Спільне розуміння базових інструментів взаємодії

Найбільш помітний збіг у відповідях стосується інституційних форматів участі - зокрема діяльності громадських рад, робочих груп та інших консультативних органів. Обидві сторони також визнають важливість публічних заходів як майданчиків для обговорення політики та обміну позиціями.

Це створює спільну основу для розвитку більш системних партнерських моделей взаємодії між ОВ та ОГС.

2. Різне бачення ролі формальних процедур

Відмінності простежуються у ставленні до формальних інструментів, таких як офіційні звернення або петиції.

ОВ оцінюють їхню ефективність дещо вище, ніж ОГС.

Для ОВ саме такі канали є зрозумілим і процедурно закріпленим способом комунікації.

Для ОГС цей інструмент розглядається лише як один із можливих механізмів впливу поряд із публічними заходами, експертною діяльністю чи медійною комунікацією.

Це свідчить про певну різницю у баченні того, з якої точки починається вплив на процес прийняття рішень.

Порівняльна таблиця ключових інструментів взаємодії

Інструмент / метод	ОГС, %	Органи влади, %	Ключова різниця в оцінках
Публічні заходи (форуми, круглі столи тощо)	60%	40%	ОГС значно вище оцінюють публічність як фактор впливу
Участь у громадських радах, робочих групах	47%	39%	Висока взаємна оцінка, майже консенсус
Подача офіційних звернень, петицій	34%	41%	ОВ вважають цей інструмент ефективнішим
Надання досліджень, аналітики, експертних висновків	32%	22%	ОГС вище оцінюють власну експертну роль
Публікації у ЗМІ	25%	18%	Для ОГС медійний тиск важливіший
Тренінги та навчальні програми для влади	20%	18%	Оцінки близькі
Моніторинг та оцінка діяльності влади	12%	10%	Низька значущість для обох сторін
Публічні акції протесту	14%	3%	Найбільший розрив у сприйнятті
Складно відповісти	5%	10%	Вища невизначеність з боку влади

3. Різні оцінки ролі експертності

ОГС значно вище оцінюють вплив аналітичних матеріалів, досліджень та експертних висновків. Натомість представники ОВ відводять цьому інструменту помітно скромнішу роль.

Така різниця може свідчити про те, що потенціал експертної взаємодії між сторонами використовується не повною мірою.

Існує потреба у кращій інтеграції аналітичних матеріалів, підготовлених ОГС, у процесі формування та реалізації державної політики.

4. Публічний тиск як інструмент впливу

Найбільша різниця у відповідях спостерігається щодо оцінки публічних протестів.

Частина ОГС розглядає такі дії як один із можливих інструментів впливу на політичні рішення.

Натомість ОВ майже не визнають ефективності такого механізму.

Це свідчить про суттєві відмінності у сприйнятті конфронтаційних форм взаємодії та їхньої ролі у сучасних умовах політичного процесу.

5. Рівень невизначеності у відповідях

Помітною є також різниця у рівні невизначеності оцінок.

Частка відповідей «складно відповісти» серед представників ОВ є вищою, ніж серед ОГС.

Це може свідчити або про відсутність системного підходу до оцінки впливу громадського сектору, або про нерівномірний досвід взаємодії між різними інституціями.

Результати порівняльного аналізу показують, що вплив ОГС на процеси прийняття рішень ОВ здебільшого реалізується в межах інституційних та формалізованих механізмів - зокрема через участь у робочих групах, громадських радах або подання офіційних звернень.

Водночас потенціал експертної, аналітичної та моніторингової діяльності ОГС використовується лише частково.

Посилення інтеграції аналітичних матеріалів ОГС у управлінські процеси, а також узгодження очікувань сторін щодо механізмів впливу можуть стати важливими передумовами підвищення ефективності взаємодії між ОГС і ОВ.



**Відповіді ОГС:
Інструменти та методи роботи ОГС, що мають найбільший вплив на прийняття рішення органами влади**



**Відповіді органів влади:
Інструменти та методи роботи ОГС, що мають найбільший вплив на прийняття рішення органами влади**

5.3 Оцінка якості документів, підготовлених ОГС

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Якщо Ви, Ваша організація надсилали органам влади документи (проекти правових актів, експертні висновки, консультаційні, дослідницькі, аналітичні матеріали), підготовлені Вашою ОГС, то як би Ви оцінили їхній вплив на прийняття рішення органами влади. Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 – мінімальний вплив, 5 – визначальний вплив.

Для органів влади - Якщо ви отримували документи (проекти правових актів, експертні висновки, консультаційні, дослідницькі, аналітичні матеріали), підготовлені ОГС, то як би Ви оцінили їхню якість/корисність/вплив на вирішення проблеми. Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 – мінімальна, 5 – визначальна.

Оцінки, надані ОГС та представниками ОВ, відображають різні ракурси взаємодії навколо підготовки та використання аналітичних і експертних документів.

У той час як ОГС оцінювали фактичний вплив власних матеріалів на прийняття рішень, ОВ фокусувалися на якості, практичній корисності та застосуванні отриманих документів у роботі.

Відповідно, порівняння результатів демонструє певний розрив між очікуваним або відчутим впливом з боку громадського сектору та тим, як ці матеріали сприймаються і використовуються всередині інституцій влади.

Ключові спостереження

1. Асиметрія у досвіді взаємодії.

Більше половини представників ОВ зазначили, що не отримували документів від ОГС.

Водночас самі ОГС значно частіше вважають, що такі матеріали надсилали.

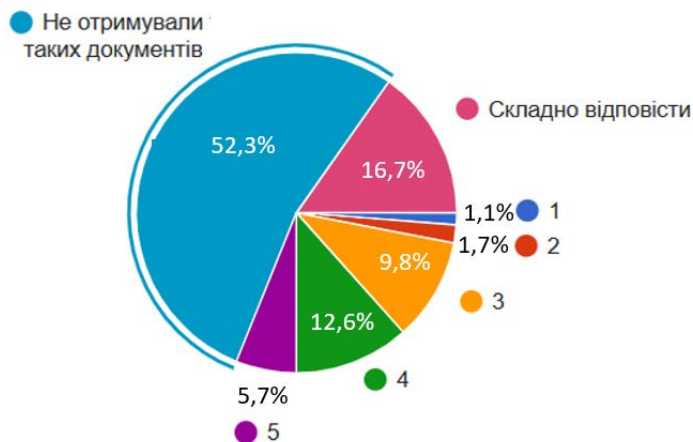
Така різниця може свідчити про нерівномірність взаємодії між різними інституціями, втрату або «розчинення» документів у загальному документообігу, а також про відсутність чітких і усталених каналів комунікації між сторонами.

Порівняльна таблиця ключових показників

Показник	ОГС	Органи влади	Ключова відмінність
Не надсилали / не отримували документів	17,1%	52,3%	Влада значно рідше фіксує надходження документів від ОГС
Складно відповісти	15,8%	16,7%	Подібний рівень невизначеності
Низька оцінка (1–2 бали)	26,8%	2,8%	ОГС значно критичніші до результатів своєї роботи
Середня оцінка (3 бали)	22,6%	9,8%	Влада рідше бачить «обмежений» вплив
Висока оцінка (4–5 балів)	17,8%	18,3%	Майже повний збіг оцінок
Сукупно: мають досвід взаємодії	~67%	~31%	Різний масштаб та інтенсивність взаємодії



Відповіді ОГС: Оцінка якості надісланих документів від ОГС (проекти правових актів, експертні висновки, консультаційні, дослідницькі, аналітичні матеріали) органам влади



Відповіді ОВ: Оцінка якості надісланих документів від ОГС (проекти правових актів, експертні висновки, консультаційні, дослідницькі, аналітичні матеріали) органам влади

2. Відмінності у сприйнятті ефективності.

ОГС значно частіше оцінюють вплив своїх документів на рішення ОВ як низький або обмежений. Натомість представники ОВ, коли все ж отримують такі матеріали, здебільшого оцінюють їх нейтрально або позитивно.

Це може свідчити про ефект «невидимого впливу»: аналітичні матеріали використовуються як джерело аргументів чи додаткової експертизи, але самі ОГС не завжди бачать прямий зв'язок між своїми рекомендаціями та остаточними управлінськими рішеннями.

3. Парадокс високих оцінок.

Частка високих оцінок (4–5 балів) практично однакова в обох групах — близько 18%.

Це означає, що якісні експертні матеріали, підготовлені ОГС, дійсно існують і можуть бути корисними для ОВ.

У тих випадках, коли взаємодія відбувається системно, такі документи здатні реально впливати на процес ухвалення рішень.

Водночас основна проблема може ховатися не стільки у якості матеріалів, скільки в обмеженому масштабі та несистемності такої практики.

4. Спільна зона невизначеності.

Майже однаковий рівень відповідей «складно відповісти» з обох сторін свідчить про відсутність чітких механізмів оцінки результативності взаємодії.

Це також вказує на брак системного зворотного зв'язку щодо того, як саме аналітичні та експертні матеріали ОГС використовуються у роботі ОВ.

Результати свідчать, що документи, підготовлені ОГС, мають потенціал бути ефективним інструментом впливу на формування політики у сфері аграрного та сільського розвитку. Водночас, для повнішої реалізації цього потенціалу, необхідні більш інституціоналізовані канали комунікації, чіткі процедури розгляду експертних матеріалів та системний механізм зворотного зв'язку між ОВ і ОГС.

5.4 Характеристика ініціатив ОГС

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Як би ВИ ОСОБИСТО охарактеризували ініціативи вашої ОГС, з якими зверталися до органів влади, щодо розвитку сільського господарства та сільської місцевості?

Для органів влади - Як би ВИ ОСОБИСТО охарактеризували ініціативи, з якими ОГС зверталися до вашого органу влади, щодо розвитку сільського господарства та сільської місцевості?

Порівняльний аналіз відповідей представників ОГС та ОВ демонструє помітну різницю у сприйнятті ініціатив, що стосуються розвитку сільського господарства та сільських територій.

Передусім, відмінності стосуються оцінки масштабу їхньої значущості та того, наскільки ці ініціативи розглядаються як такі, що мають суспільну користь.

1. Сприйняття суспільної та галузевої значущості

За оцінками самих ОГС, їхні ініціативи переважно мають ширший суспільний або галузевий характер. Майже половина респондентів (45,9%) вважають, що такі ініціативи є важливими для всього суспільства, ще 37,7% — що вони мають значення для розвитку галузі. Таким чином, у сукупності понад 83% представників ОГС оцінюють свої ініціативи як такі, що виходять за межі вузьких інтересів.

Натомість, представники ОВ демонструють значно стриманіші оцінки. Лише 16,1% вважають ініціативи ОГС важливими для суспільства загалом, а 23,6% — для галузі. Загальна частка позитивних оцінок у цій групі становить 39,7%.

Таким чином, різниця у сприйнятті масштабу значущості ініціатив між двома групами сягає майже 44 відсоткових пунктів. Це може свідчити про системні проблеми у розумінні ролі ОГС як учасників формування публічної політики обома сторонами.

2. Вузькоорганізаційний або приватний характер ініціатив

Ще однією помітною відмінністю є оцінка того, чиї інтереси представляють ініціативи.

Серед ОГС лише 8,9% респондентів зазначили, що їхні ініціативи переважно важливі для власної організації або її членів.

Представники ОВ оцінюють ситуацію інакше. На їхню думку, 17,8% ініціатив спрямовані насамперед на інтереси конкретної ОГС та її членів, а ще 8% — на інтереси окремих осіб. У сукупності це становить 25,8%, що майже утричі перевищує оцінку самих ОГС.

Така різниця може вказувати на певний дефіцит довіри з боку ОВ до адвокаційної мотивації ініціатив ОГС.

3. Критичне сприйняття з боку влади

Цікавою є також різниця у критичних оцінках.

Серед ОГС відсутні відповіді, які б характеризували власні ініціативи як такі, що не мають суттєвого значення.

Натомість 14,9% представників ОВ вважають, що ініціативи ОГС «як правило, не містять нічого важливого».

Така ситуація дозволяє говорити про розрив між намірами ОГС та тим, як результати їхньої діяльності сприймаються у практиці публічного управління.

4. Інтенсивність взаємодії

Аналіз також показує, що сама взаємодія між ОГС та ОВ відбувається нерівномірно.

Майже 84 % ОГС високо оцінили актуальність власних ініціатив (як для всього суспільства, так і для окремої галузі), що може свідчити про наявність досвіду звернень або комунікації з ОВ.

Водночас 16,1% представників ОВ зазначили, що взагалі не отримували ініціатив або звернень від ОГС.

Це вказує на те, що частина ОВ фактично не включена у регулярну комунікацію з ОГС.

Порівняльна таблиця оцінки ініціатив ОГС: позиція ОГС та органів влади

Характеристика ініціатив	ОГС, %	Органи влади, %	Порівняльний коментар
Актуальні та важливі для всього суспільства	45,9	16,1	ОГС значно вище оцінюють суспільну значущість своїх ініціатив, ніж це визнають органи влади
Актуальні та важливі для окремої галузі	37,7	23,6	Галузевий характер ініціатив визнається обома сторонами, але органи влади оцінюють його стриманіше
Важливі лише для конкретної ОГС та її членів	8,9	17,8	Органи влади майже вдвічі частіше сприймають ініціативи як вузькоорганізаційні
Стосуються інтересів окремих людей	–	8	Така оцінка наявна лише у відповідях органів влади, що свідчить про ризик сприйняття ініціатив як лобістських
Як правило, нічого важливого	–	14,9	Критична оцінка присутня лише з боку органів влади
Не було звернень від ОГС	–	16,1	Вказує на нерівномірність та фрагментарність взаємодії
Складно відповісти	7,5	3,4	ОГС частіше демонструють невизначеність у самооцінці, ніж органи влади
Сукупно: суспільна + галузева значущість	83,6	39,7	Фіксується суттєвий розрив у сприйнятті масштабності та цінності ініціатив

5. Рівень невизначеності у відповідях

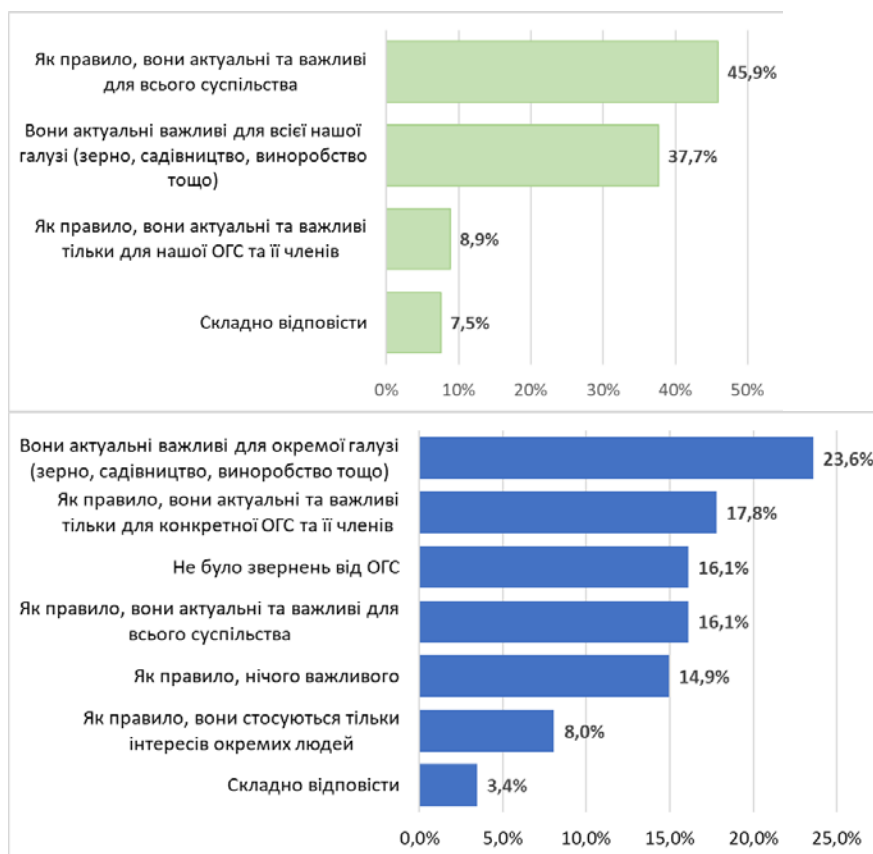
Рівень відповідей «складно відповісти» також відрізняється між групами респондентів.

Серед ОГС він становить 7,5%, тоді як серед представників влади — лише 3,4%.

Це може свідчити про те, що ОВ мають *більш сформоване уявлення* про характер отримуваних ініціатив, навіть якщо ці оцінки часто є критичними.

Водночас частина ОГС, ймовірно, *не має чітких критеріїв* оцінки результативності власної діяльності.

Результати дослідження свідчать про наявність змістовного потенціалу ініціатив ОГС у сфері розвитку сільського господарства та сільських територій. Водночас цей потенціал не завжди конвертується у відповідне сприйняття з боку ОВ як суспільно значущих або системно важливих ініціатив. Подолання такого розриву потребує більш регулярної та структурованої взаємодії між сторонами, а також посилення аналітичної, доказової та комунікаційної складової ініціатив громадського сектору.



Відповіді ОГС щодо ініціатив, з якими вони зверталися до ОВ щодо розвитку сільського господарства та сільської місцевості

Відповіді ОВ щодо ініціатив, з якими до них зверталися до ОГС щодо розвитку сільського господарства та сільської місцевості

5.5 Висновки та рекомендації по розділу 5

Висновки до розділу 5

Результати аналізу свідчать, що вплив ОГС на формування та реалізацію політики у сфері аграрного та сільського розвитку наразі залишається обмеженим і несистемним.

Хоча окремі приклади ефективної взаємодії між ОГС і ОВ існують, участь ОГС у процесах ухвалення рішень ОВ поки що не стала повноцінною та інституційно закріпленою частиною управлінського процесу.

1. Обмежена інтеграція експертних напрацювань ОГС

Документи, які готують ОГС - зокрема проєкти стратегій і програм, аналітичні записки, експертні висновки та рекомендації - лише зрідка стають безпосередньою основою для ухвалення офіційних рішень.

І представники ОГС і ОВ підтверджують, що така практика не є сталою.

Водночас проблема полягає не тільки у якості підготовлених матеріалів, а й у відсутності чітко визначених процедур їх подання, розгляду та врахування.

На практиці використання ОВ експертних матеріалів ОГС часто залежить від *персональної ініціативи окремих посадових осіб, неформальних контактів або ситуативної зацікавленості у межах окремих проєктів*. У результаті експертний внесок ОГС не має гарантованого процедурного «входу» у процес формування та реалізації аграрної політики.

Відсутність системної реєстрації, обліку та відстеження пропозицій ОГС також ускладнює оцінку їхнього реального впливу і призводить до втрати інституційної пам'яті.

2. Розрив у сприйнятті та комунікації

Ще одним важливим бар'єром є комунікаційний розрив між сторонами.

Представники ОГС часто не отримують чіткого зворотного зв'язку щодо того, як саме були розглянуті їхні документи чи ініціативи і чи мали вони вплив на подальші рішення. Це знижує мотивацію до підготовки нових аналітичних матеріалів.

З іншого боку, частина ОВ або не фіксує надходження таких документів, або не має внутрішніх механізмів для їх системного аналізу.

Значна частка відповідей на кшталт «не надсилали», «не отримували» або «складно відповісти» з обох сторін свідчить про те, що практика документування і оцінювання взаємодії між ОГС та владою поки що не є усталеною.

3. Інструменти впливу: різні підходи до взаємодії

Аналіз інструментів впливу показує, що між сторонами існує певна спільна основа для співпраці.

І ОГС, і ОВ визнають ефективність формалізованих механізмів взаємодії - таких як участь у громадських радах, робочих групах, офіційних консультаціях або публічних обговореннях. Саме ці формати найчастіше розглядаються як легітимні та конструктивні.

Разом з тим логіка впливу сторін дещо відрізняється.

ОГС, як правило, поєднують експертну діяльність із адвокацією та публічною комунікацією, тоді як ОВ віддають перевагу більш регламентованим процедурам - таким як офіційні звернення або участь у визначених консультативних структурах.

У результаті різні підходи до взаємодії іноді призводять до різного розуміння того, які саме механізми є найбільш ефективними для впливу на рішення.

4. Нереалізований потенціал аналітичної та моніторингової ролі ОГС

Попри те, що ОВ, які мають досвід співпраці з ОГС, загалом позитивно оцінюють якість підготовлених матеріалів, експертний потенціал ОГС використовується лише частково.

Основна проблема полягає не тільки у змісті документів, а у слабкій інтеграції цих матеріалів у внутрішні управлінські процеси.

Зокрема, недостатньо розвиненими залишаються такі напрями співпраці, як моніторинг реалізації політик, оцінка ефективності програм і стратегій, а також аналітичний супровід їхнього впровадження.

Внаслідок цього потенціал ОГС як партнерів у підвищенні якості та підзвітності державної аграрної політики використовується не повною мірою.

5. Сприйняття ініціатив ОГС

ОГС переважно оцінюють власні ініціативи як суспільно значущі та орієнтовані на вирішення ширших галузевих або суспільних проблем.

Представники ж ОВ визнають експертність ОГС, однак рідше розглядають такі ініціативи як ті, що мають стратегічний або загальнодержавний масштаб.

Такий розрив у сприйнятті може бути пов'язаний із *нерегулярністю взаємодії, обмеженою видимістю діяльності ОГС, недостатньою доказовою базою окремих пропозицій або відсутністю системної адвокаційної стратегії.*

Чи не тому навіть якісні за змістом ініціативи не завжди трансформуються у конкретні рішення публічної політики.

6. Структурні бар'єри впливу

Загальний аналіз дозволяє виділити кілька ключових бар'єрів, які обмежують вплив ОГС на процеси формування аграрної політики. Серед них:

- відсутність чітко визначених процедур розгляду документів ОГС;
- нерегулярний зворотний зв'язок;
- брак внутрішніх механізмів оцінки впливу ОГС з боку ОВ;
- нерівномірна інституційна спроможність самих ОГС;
- залежність співпраці від персональних контактів між окремими представниками сторін.

У таких умовах взаємодія між ОГС та ОВ часто має ситуативний характер і не гарантується інституційними механізмами.

Узагальнюючий висновок

Отримані результати свідчать, що механізми впливу ОГС на прийняття рішень ОВ у сфері аграрного та сільського розвитку все ще перебувають на етапі становлення.

З одного боку, існує взаємне визнання експертного потенціалу ОГС та їх права брати участь у формалізованих процесах консультацій. З іншого — цей потенціал поки що не інтегрований системно у цикл формування державної аграрної політики.

Фактичний вплив ОГС значною мірою визначається не лише якістю підготовлених ініціатив або документів, а передусім наявністю інституційних каналів, процедур і регламентів, які забезпечують

їхній розгляд і врахування. Без формалізації таких механізмів участь ОГС залишатиметься епізодичною, а не структурною частиною управлінського процесу.

Таким чином, ключовим завданням є перехід від фрагментарної та проектно залежної взаємодії до більш системної моделі партнерства, у межах якої аналітика, експертні пропозиції та ініціативи ОГС стають органічною частиною процесу формування, реалізації та оцінки публічної політики.

Рекомендації до розділу 5

Рекомендації для ОГС

1. Інституціоналізація подання документів

Однією з передумов того, щоб підготовлені ОГС матеріали були помічені та розглянуті ОВ, є *їх подання через офіційні та прозорі канали*. Для цього доцільно використовувати формальні механізми комунікації — зокрема офіційну кореспонденцію, електронні приймальні або системи електронного документообігу.

Важливо також забезпечувати *реєстрацію поданих документів і отримувати підтвердження їхнього надходження* до відповідного ОВ.

Практика внутрішнього обліку поданих матеріалів і відстеження їхнього подальшого розгляду допоможе ОГС краще контролювати власну адвокаційну діяльність.

Регулярний супровід поданих пропозицій, у тому числі через уточнення статусу їх розгляду, значно підвищує шанси на те, що ці документи будуть включені до управлінських процедур.

2. Підвищення практичної орієнтованості аналітичних матеріалів

Щоб аналітичні матеріали ОГС могли реально використовуватися у процесі ухвалення рішень, вони мають бути максимально адаптовані до потреб ОВ. Йдеться, зокрема, про *використання форматів*, які є звичними для політичного та управлінського процесу: аналітичних записок, policy briefs, проектів нормативних актів або змін до них.

Не менш важливо *формулювати рекомендації у чіткій та практичній формі*, пропонуючи конкретні та реалізовані рішення. Документи виграють від включення аналізу можливих наслідків запропонованих змін, економічних розрахунків і оцінки соціально-економічних ефектів. Чітка структура, логічна аргументація та узгодженість із чинними державними стратегіями і політиками значно підвищують шанси на врахування таких матеріалів у процесі прийняття рішень.

3. Посилення доказової бази

Важливим чинником довіри ОВ до ініціатив ОГС є наявність переконливої доказової бази. Тому *пропозиції доцільно підкріплювати кількісними даними, результатами досліджень, аналітичних оглядів або моніторингових спостережень*.

Проведення *оцінки потенційного впливу запропонованих рішень* допомагає краще аргументувати їхню доцільність.

Також важливо *демонструвати, що запропоновані ініціативи відповідають інтересам ширших груп бенефіціарів* - фермерів, сільських громад, місцевого бізнесу та інших учасників аграрного сектору.

Чітке пояснення суспільної цінності ініціатив сприятиме їх сприйняттю як таких, що представляють публічний інтерес, а не лише інтереси окремих організацій чи людей.

4. Поєднання публічних та формалізованих інструментів

Публічні заходи — конференції, форуми, круглі столи чи дискусії — відіграють важливу роль у формуванні діалогу між ОГС та ОВ. Однак самі по собі вони не завжди призводять до конкретних управлінських рішень.

Тому доцільно *поєднувати публічну комунікацію з поданням офіційно оформлених пропозицій*.

Результати публічних обговорень варто *трансформувати у структуровані рекомендації або аналітичні документи та надсилати їх до відповідних ОВ*.

Такий підхід дозволяє поєднати силу публічного обговорення із процедурними механізмами прийняття рішень.

5. Активніша участь у дорадчих механізмах

Досвід взаємодії показує, що одним із найбільш ефективних каналів впливу є участь ОГС у громадських радах, робочих групах та інших консультативно-дорадчих структурах. Саме в цих форматах створюються можливості для регулярного діалогу з представниками влади та обговорення конкретних пропозицій.

Тому ОГС доцільно *забезпечувати системну участь своїх представників у роботі таких органів, а за потреби — ініціювати створення нових консультативних форматів*.

Використання платформ для представлення та обговорення підготовлених аналітичних матеріалів сприятиме їх інтеграції у процес вироблення політики.

6. Системний супровід ініціатив

Подання документів є лише першим етапом адвокаційної роботи. Для досягнення реального впливу важливо здійснювати подальший супровід поданих пропозицій. Це може включати *моніторинг прийнятих рішень, аналіз того, наскільки враховані пропозиції ОГС, а також підтримання комунікації з відповідальними посадовими особами ОВ*.

У разі потреби ОГС можуть *ініціювати додаткові обговорення, уточнення або доопрацювання пропозицій*.

Такий системний підхід підвищує ймовірність того, що підготовлені матеріали будуть використані на практиці.

7. Розвиток інституційної спроможності

Сталий вплив ОГС значною мірою залежить від рівня професійної спроможності самих ОГС.

Тому важливим напрямом розвитку є *підвищення компетенцій ОГС* у сфері підготовки аналітичних документів, policy papers та проєктів нормативно-правових актів.

Корисним є використання стандартизованих форматів підготовки документів, залучення профільних експертів і розвиток внутрішніх аналітичних, управлінських та комунікаційних навичок.

Крім того, ефективності сприятиме стратегічний підхід до планування адвокаційних кампаній, що дозволить більш системно просувати пріоритетні ініціативи.

Комплексне впровадження зазначених підходів може суттєво підвищити ефективність впливу ОГС на процеси формування політики у сфері аграрного та сільського розвитку. Поєднання якісної аналітики, формалізованих процедур взаємодії, стратегічної комунікації та системного супроводу ініціатив створює передумови для того, щоб роль ОГС поступово закріплювалася на інституційному

рівні. У такій моделі громадський сектор виступає не лише як адвокат інтересів певних груп, а й як повноцінний експертний партнер держави у виробленні та реалізації аграрної політики.

Рекомендації для органів влади

1. Інституціоналізація процедур розгляду документів та ініціатив ОГС

Однією з головних проблем взаємодії є відсутність у багатьох ОВ чітких процедур прийому та розгляду (!) аналітичних матеріалів, підготовлених ОГС. У результаті навіть якісні експертні документи часто не потрапляють у поле уваги відповідних структур або не інтегруються у процес підготовки рішень.

Щоб змінити цю ситуацію, доцільно запровадити стандартизовані процедури прийому, реєстрації та аналізу матеріалів, які надходять від ОГС. Такі документи - аналітичні записки, полісу papers, рекомендації чи проекти нормативних змін - мають бути включені до систем електронного документообігу нарівні з іншими офіційними матеріалами.

Також важливо визначити відповідальні структурні підрозділи або посадових осіб, які координуватимуть взаємодію з ОГС і опрацьовуватимуть їхні пропозиції.

Встановлення чітких строків розгляду та ведення системного обліку отриманих матеріалів дозволить підвищити прозорість і передбачуваність цього процесу.

2. Забезпечення системного зворотного зв'язку

Відсутність чіткої відповіді на подані пропозиції є одним із факторів, що знижує зацікавленість ОГС у подальшій участі у процесах формування та реалізації політики. Забезпечення регулярного та змістовного зворотного зв'язку може суттєво покращити якість взаємодії та сприяти формуванню довіри між сторонами.

ОВ варто надавати офіційні відповіді щодо результатів розгляду пропозицій, пояснювати, чи були вони враховані та з яких причин певні рекомендації могли бути відхилені.

Також доцільно інформувати про те, як саме аналітичні матеріали ОГС використовуються у процесі підготовки рішень.

Прозорість таких процедур допоможе зробити взаємодію більш зрозумілою та передбачуваною для ОГС.

3. Системна інтеграція експертного потенціалу ОГС

Дослідження показує, що ОГС мають значний експертний потенціал, який наразі використовується не повною мірою. ОГС можуть виступати важливим джерелом аналітичної інформації, досліджень та практичного досвіду, що допомагає формувати більш обґрунтовану політику.

У зв'язку з цим ОВ доцільно більш системно залучати представників ОГС до розробки стратегій, програм, планів дій та нормативно-правових актів. Особливо важливо включати експертів ОГС до консультаційних процесів на ранніх етапах підготовки рішень.

Корисною практикою може стати створення тематичних баз даних експертних організацій, що дозволить швидше знаходити необхідну експертизу.

4. Посилення ролі консультативно-дорадчих механізмів

Громадські ради, робочі групи та інші дорадчі органи є одним із ключових інструментів інституційної взаємодії між ОВ та ОГС. Водночас їхній потенціал нерідко використовується частково, коли їхня діяльність має радше формальний характер або не впливає на реальні рішення.

Щоб підвищити ефективність цих механізмів, важливо *забезпечити їх регулярну роботу та залучати представників ОГС до обговорення рішень на ранніх етапах їх підготовки*. Крім того, доцільно *формалізувати процедури консультацій і врахування рекомендацій*, а також *забезпечити реальний зв'язок між результатами роботи дорадчих органів та управлінськими рішеннями*.

5. Розвиток інституційної спроможності органів влади

Ефективна взаємодія ОВ з ОГС потребує не лише відкритості, але й відповідної організаційної спроможності. Це включає наявність чітких внутрішніх процедур, компетенцій державних службовців та інституційної культури партнерства.

У цьому контексті ОВ варто *розробити внутрішні політики взаємодії з ОГС*, запровадити стандарти використання зовнішньої експертизи у процесі підготовки рішень, а також *забезпечити навчання державних службовців щодо роботи з ОГС*.

Корисним кроком може бути *впровадження систем моніторингу взаємодії з ОГС та визначення відповідальних підрозділів або посадових осіб*, які координуватимуть таку співпрацю.

6. Підвищення відкритості процесів прийняття рішень

Відкритість і прозорість є важливими передумовами ефективної участі ОГС у формуванні та реалізації аграрної політики.

Для цього необхідно *забезпечити доступність інформації* про публічні консультації, можливості участі у робочих групах та інші формати взаємодії.

ОВ також варто *публікувати інформацію про поточні політичні процеси, створювати зрозумілі механізми подання пропозицій та забезпечувати доступ до результатів консультацій*.

Така відкритість сприятиме більш активному залученню ОГС та підвищенню якості управлінських рішень.

7. Формування партнерської моделі взаємодії

У довгостроковій перспективі важливо перейти від епізодичної або формальної взаємодії до партнерської моделі співпраці між ОВ та ОГС. Така модель передбачає системне використання експертного потенціалу ОГС на всіх етапах політичного циклу - від розробки політики до її реалізації та оцінки результатів.

Для цього ОВ доцільно *розглядати ОГС як повноцінних партнерів* у процесі формування політики, залучати їх до стратегічного планування, підтримувати довгострокові формати співпраці та забезпечувати регулярний інституційний діалог.

Важливо також *інтегрувати ОГС у процеси моніторингу та оцінки державних програм, рішень*.

Реалізація цих рекомендацій дозволить зміцнити інституційну взаємодію між ОВ та ОГС і створити більш ефективну модель спільного формування та реалізації аграрної політики.

Посилення процедурної визначеності, розвиток консультативних механізмів, відкритість процесів та системне використання експертного потенціалу ОГС сприятимуть підвищенню якості державних рішень і їхній кращій відповідності потребам суспільства.

Спільні рекомендації для ОГС та органів влади

1. Інституціоналізація сталих механізмів співпраці

Для забезпечення більш системної участі ОГС у формуванні політики доцільно закріпити регулярні формати взаємодії на нормативному та процедурному рівнях. Йдеться про створення чітких і передбачуваних механізмів залучення ОГС до консультацій, обговорень і підготовки рішень. Такий підхід дозволить зробити співпрацю менш залежною від окремих ініціатив чи персональних контактів і перетворити її на сталий елемент управлінського процесу.

2. Перехід до моделі співтворення політики (co-creation)

Ефективна взаємодія передбачає не лише консультації на завершальних етапах ухвалення рішень, а й спільну роботу над формуванням політики з самого початку. У цьому контексті доцільно розвивати *модель співтворення політики*, за якої представники ОВ та ОГС спільно визначають ключові проблеми, беруть участь у розробці можливих рішень, готують пропозиції до правових змін та долучаються до стратегічного планування на ранніх етапах політичного циклу.

3. Запровадження спільної системи моніторингу та оцінки

Ще одним важливим напрямом розвитку взаємодії може стати створення *спільної системи моніторингу та оцінки результатів державної політики*. Це передбачає розробку узгоджених індикаторів оцінки впливу політичних рішень, а також механізмів аналізу ефективності співпраці між ОВ та ОГС. Важливою складовою такого підходу має бути регулярне публічне звітування про досягнуті результати та вплив реалізованих політик.

4. Забезпечення прозорості та взаємної підзвітності

Ефективне партнерство неможливе без відкритості та прозорих правил взаємодії. Тому важливо забезпечувати доступ до інформації про процеси формування політики, підтримувати відкритість процедур консультацій і регулярно надавати зворотний зв'язок щодо розгляду пропозицій. Така практика сприятиме формуванню взаємної підзвітності між ОВ та ОГС, підвищить довіру до процесу ухвалення та реалізації рішень.

5. Розвиток довгострокового стратегічного партнерства

У довгостроковій перспективі важливо формувати модель взаємодії, що базується на довірі, професійності та спільній відповідальності за результати розвитку. Це передбачає підтримку регулярного інституційного діалогу, розвиток стабільних партнерських відносин між ОВ та ОГС, а також спільну роботу над стратегічними пріоритетами розвитку аграрного сектору та сільських територій.

Загалом реалізація цих підходів може сприяти переходу від епізодичної взаємодії до більш системної моделі партнерства, у межах якої ОГС виступають активним учасником процесу формування, реалізації та оцінки публічної політики.

Розділ 6. Ресурсна, фінансова та економічна участь ОГС

6.1 Участь ОГС у державних/місцевих закупівлях

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Чи Ваша ОГС бере участь у державних/місцевих закупівлях /тендерах?

Для органів влади - Як часто, з Вашого ОСОБИСТОГО досвіду, ОГС, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку, беруть участь у державних/місцевих закупівлях / тендерах?

Порівняння відповідей представників ОГС та ОВ свідчить про загалом низький рівень залучення ОГС до системи публічних закупівель у сфері аграрного та сільського розвитку.

Водночас результати дослідження демонструють і помітні розбіжності у сприйнятті масштабів такої участі між двома групами респондентів.

1. Загальний рівень участі

За оцінками самих ОГС, участь у тендерах має обмежений характер: 15,0% представників ОГС повідомили, що брали участь у публічних закупівлях.

Водночас більшість ОВ значно рідше фіксують таку практику. Лише 9,2% представників ОВ зазначили, що ОГС беруть участь у закупівлях часто або дуже часто, тоді як 70,7% респондентів з боку ОВ взагалі не пригадують таких випадків.

Таким чином, обидві групи підтверджують, що участь ОГС у публічних закупівлях залишається обмеженою.

Проте помітний і певний розрив у сприйнятті: частка ОГС, які повідомляють про власну участь, є вищою, ніж частка представників ОВ, які таку участь визнають. Це може свідчити про епізодичний характер участі ОГС, її територіальну обмеженість або недостатню видимість на інституційному рівні.

2. Домінування неучасті

Дані опитування також демонструють, що неучасть залишається домінуючою моделлю взаємодії між громадським сектором та державою у сфері закупівель.

Зокрема, 60,3% ОГС зазначили, що взагалі не беруть участі у тендерах.

З боку ОВ ситуація виглядає подібною: 70,7% респондентів не мають досвіду або не можуть пригадати випадків участі ОГС у закупівлях.

Ці показники взаємно підтверджують один одного і свідчать про те, що публічні закупівлі наразі не виконують ролі системного інструменту співпраці між державою та громадянським суспільством у сфері аграрного та сільського розвитку.

3. Рівень невизначеності

Ще однією характерною особливістю є доволі високий рівень невизначеності у відповідях.

Майже чверть опитаних ОГС (24,7%) не змогли чітко відповісти на питання про власну участь у закупівлях.

Схожа ситуація спостерігається і серед представників ОВ: значна частка з них зазначила, що не пам'ятає випадків участі ОГС.

Такий рівень невизначеності може свідчити про відсутність системного обліку або аналізу участі ОГС у закупівлях.

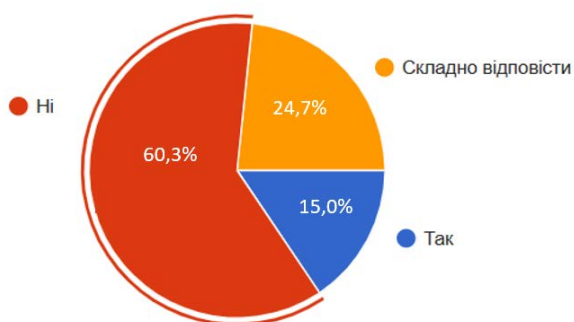
На загал, навіть у тих випадках, коли участь фактично має місце, вона не завжди сприймається як важливий або стратегічний елемент взаємодії між сторонами.

4. Асиметрія у видимості участі

Аналіз відповідей також виявляє певну асиметрію у видимості участі ОГС. Зокрема, ОГС частіше повідомляють про власну участь у закупівлях, ніж ОВ визнають таку практику. Якщо 15,0% ОГС заявляють про досвід участі у тендерах, то лише 9,2% представників влади підтверджують, що така участь відбувається регулярно.

При цьому більшість представників ОВ (70,7%) взагалі не фіксує участі ОГС у закупівлях.

Усе це дає підстави говорити про те, що ОГС беруть участь у відносно невеликій кількості процедур або їхня участь не сприймається як частина системної співпраці у сфері надання публічних послуг.



5. Закупівлі як інструмент співпраці

Отримані результати свідчать, що система публічних закупівель поки що не стала ефективним механізмом партнерства між ОВ та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку.

Для більшості ОГС участь у закупівлях не є ключовим джерелом фінансування і не розглядається як основний канал взаємодії з державою.

Зі свого боку, ОВ також рідко розглядають ОГС як типових виконавців системи публічних закупівель.

У результаті взаємодія у цій сфері має скоріше поодинокий характер і не є усталеною практикою.

Аналіз демонструє системно низький рівень інтеграції ОГС у систему публічних закупівель. Хоча обидві сторони визнають обмежені масштаби такої участі, представники ОВ значно рідше фіксують або усвідомлюють її, ніж про це повідомляють самі ОГС. Це свідчить про відсутність інституціоналізованої моделі залучення ОГС як виконавців публічних послуг через механізм закупівель. У результаті потенціал публічних закупівель як інструменту формалізованої співпраці, фінансової підтримки ОГС та підвищення ефективності реалізації державних і місцевих програм у сфері аграрного та сільського розвитку наразі використовується лише частково.

6.2 Типи підтримки, що отримували ОГС від органів влади

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Які з перелічених типів підтримки ваша ОГС отримували від органів влади? Можна обрати декілька відповідей.

Для органів влади - Які з перелічених типів підтримки ваш орган влади надає ОГС? Можна обрати декілька відповідей

Порівняння відповідей представників ОГС та ОВ щодо наданої або отриманої підтримки демонструє як певні спільні тенденції, так і помітні відмінності у сприйнятті масштабів, форм і системності такої взаємодії.

Загалом, результати дослідження засвідчують, що підтримка ОГС з боку ОВ переважно має нефінансовий характер і часто реалізується у фрагментарних або неформальних форматах.

1. Найпоширеніші форми підтримки

Найбільш поширеним видом підтримки, за оцінками обох сторін, є інформаційна допомога. Про її отримання повідомили 51% опитаних ОГС, тоді як 47% представників ОВ зазначили, що надають таку підтримку. Така близькість оцінок свідчить про відносно узгоджене розуміння цієї форми взаємодії.

Фактично інформаційна підтримка - поширення інформації, комунікація щодо програм, заходів або можливостей - залишається основним інструментом взаємодії між сторонами. Це також підтверджує, що співпраця часто обмежується комунікаційним рівнем і рідше переходить у ресурсні або інституційні форми підтримки.

Деяко нижчими, але також порівняно близькими, є оцінки консультаційної та експертної підтримки: 31% представників ОГС повідомили про її отримання, тоді як 26% представників ОВ зазначили, що надають таку допомогу.

Це може свідчити про наявність певного діалогу та обміну експертизою між сторонами, хоча він поки що не трансформувався у стабільні партнерські механізми.



Відповіді представників ОГС: Типи підтримки, що отримували ОГС від органів влади



Відповіді представників органів влади: Типи підтримки, що отримували ОГС від органів влади

2. Матеріально-організаційна підтримка

Більш помітні відмінності у відповідях спостерігаються щодо матеріально-організаційної підтримки, зокрема надання приміщень або обладнання.

Що таку підтримку отримували заявили 32% представників ОГС, тоді як лише 20% представників ОВ зазначили, що надавали її.

Ця різниця може пояснюватися кількома чинниками:

- По-перше, сторони можуть по-різному трактувати саму категорію підтримки.
- По-друге, частина таких рішень може мати неформальний або ситуативний характер і не завжди фіксуватися ОВ як окрема форма допомоги.

3. Фінансова підтримка

Фінансова підтримка ОГС, за оцінками обох сторін, залишається обмеженою.

Зокрема, лише 8% представників ОГС повідомили про отримання фінансування через державні програми, тоді як 6% представників ОВ підтвердили надання такої підтримки.

Схожа ситуація спостерігається і щодо регіональних або місцевих програм: про їх використання повідомили 11% представників ОГС і 10% представників ОВ.

Близькість цих показників свідчить про відносно узгоджене бачення масштабів фінансової підтримки. Водночас самі значення залишаються невисокими.

Результати дослідження вказують на відсутність розвинених і системних фінансових механізмів підтримки ОГС у системі публічного управління у сфері аграрного та сільського розвитку.

4. Залучення до міжнародної технічної допомоги

Цікавим є розрив у сприйнятті участі ОГС у програмах міжнародної технічної допомоги.

Представники ОВ частіше повідомляють про сприяння такому залученню (22%), ніж самі ОГС відчують його на практиці (16%).

Це може свідчити про те, що підтримка ОГС з боку ОВ у цьому напрямі іноді має формальний характер - наприклад, у вигляді інформаційного сприяння або загального партнерства - без подальшого системного супроводу ОГС.

Іншим можливим поясненням є залучення до міжнародних програм відносно невеликого кола ОГС.

5. Рівень невизначеності

Варто звернути увагу і на досить високий рівень невизначеності у відповідях респондентів.

Зокрема, 27% представників ОГС зазначили, що їм складно оцінити отриману підтримку, тоді як серед ОВ частка таких відповідей є ще вищою - 43%.

Такий показник може свідчити про відсутність системного обліку форм підтримки, недостатню формалізацію відповідних процедур, а також про різне розуміння того, що саме вважається підтримкою.

6. Випадки відсутності підтримки

Окремі респонденти з боку ОВ (3%) прямо зазначили, що їхні установи не надавали підтримки ОГС. Хоча ця частка є невеликою, вона додатково підкреслює нерівномірність практик взаємодії між різними ОВ та ОГС.

Результати аналізу показують, що підтримка ОГС з боку ОВ переважно зосереджується у нефінансових формах - насамперед інформаційній, консультаційній та частково організаційній допомозі.

Фінансові інструменти підтримки залишаються обмеженими, а сама взаємодія часто має ситуативний або неформальний характер.

Домінування таких підходів, разом із низьким рівнем формалізації та відсутністю системних фінансових механізмів, свідчить про недостатній рівень інституціоналізації партнерства між ОВ та ОГС.

У довгостроковій перспективі це може обмежувати потенціал ОГС та зменшувати ефективність його внеску у розвиток аграрного сектору та сільських територій.

6.3 Ставлення до державної фінансової підтримки ОГС

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Чи вважаєте Ви ОСОБИСТО, що держава має підтримувати фінансово важливі ініціативи, проекти ОГС, спрямовані на розвиток сільського господарства та сільських територій?

Для органів влади - Чи вважаєте Ви ОСОБИСТО, що держава має підтримувати фінансово важливі ініціативи, проекти ОГС, спрямовані на розвиток сільського господарства та сільських територій?

Порівняльний аналіз відповідей представників ОГС та ОВ свідчить про загалом спільне розуміння важливості державної фінансової підтримки громадських ініціатив у сфері аграрного та сільського розвитку.

Водночас результати дослідження показують певні відмінності у рівні готовності до такої підтримки та у часових очікуваннях щодо її запровадження.

1. Рівень підтримки ідеї державного фінансування

Загалом рівень підтримки ідеї державного фінансування ініціатив ОГС є високим і доволі близьким у обох групах респондентів. Таку форму підтримки схвалюють 84,3% представників ОГС та 81% представників ОВ.

Це свідчить про наявність широкого консенсусу щодо необхідності розвитку механізмів державної підтримки громадських ініціатив у сфері аграрного та сільського розвитку.

Фактично і представники ОГС, і представники ОВ визнають потенційно важливу роль таких інструментів у реалізації програм розвитку, розвитку місцевих громад.

2. Ставлення до відтермінування фінансування

Водночас помітні відмінності проявляються у ставленні до часових рамок впровадження такої підтримки.

Представники ОГС значно рідше погоджуються з ідеєю відкладення державного фінансування до завершення війни. Лише 14,4% опитаних представників ОГС підтримують такий підхід. Це може свідчити про орієнтацію громадського сектору на вирішення поточних потреб громад, бізнесу та необхідність оперативного реагування на соціально-економічні виклики.

Натомість серед представників ОВ частка тих, хто вважає доцільним відтермінувати запровадження фінансової підтримки до післявоєнного періоду, є помітно вищою — 25,3%. Така позиція може бути пов'язана з необхідністю дотримання бюджетної дисципліни, концентрацією ресурсів на оборонних видатках та загальною орієнтацією на забезпечення макрофінансової стабільності. Крім того, для представників ОВ більш характерним є стратегічний горизонт планування, що також впливає на оцінку пріоритетності різних напрямів фінансування.

3. Рівень заперечення державної підтримки

Частка респондентів, які виступають проти державного фінансування громадських ініціатив, є незначною в обох групах. Серед ОГС таку позицію висловили лише 3,4% опитаних, а серед представників ОВ - 4,6%.

Це свідчить про відсутність системної опозиції до самої ідеї державної підтримки громадських ініціатив.

Інакше кажучи, питання полягає не стільки у доцільності такої підтримки, скільки у формах, механізмах та часових рамках її реалізації.

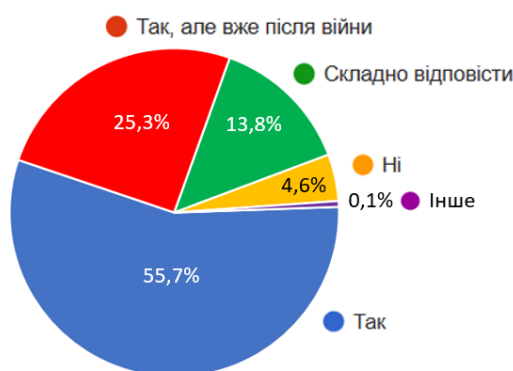
4. Рівень невизначеності

Дослідження також показало подібний рівень невизначеності у відповідях обох груп респондентів: 12,3% серед представників ОГС та 13,8% серед представників ОВ зазначили, що їм складно сформулювати чітку позицію з цього питання.

Такий показник може свідчити про недостатню інституційну формалізацію механізмів державного фінансування ініціатив ОГС, а також про обмежений практичний досвід стабільної та системної підтримки громадських ініціатив у сфері аграрного та сільського розвитку.

**Порівняльна таблиця відповідей ОГС та органів влади
щодо державної фінансової підтримки ініціатив ОГС у сфері сільського розвитку**

Варіант відповіді	ОГС, %	Органи влади, %	Порівняльний коментар
Так	69,9%	55,7%	ОГС значно частіше підтримують необхідність фінансування вже зараз; органи влади більш стримані
Так, але вже після війни	14,4%	25,3%	ОВ суттєво частіше пов'язують фінансову підтримку з післявоєнним періодом
Ні	3,4%	4,6%	Частка противників державного фінансування є низькою в обох групах
Складно відповісти	12,3%	13,8%	Подібний рівень невизначеності свідчить про нестачу чітких механізмів підтримки
Інше	–	0,6%	Фіксується лише у відповідях ОВ
Сукупна підтримка (Так + Так, після війни)	84,3%	81,0%	Високий і співставний рівень загальної підтримки в обох групах



Дослідження демонструють наявність спільного запиту як з боку ОГС, так і з боку ОВ на розвиток інституційних механізмів державної фінансової підтримки ініціатив ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку.

Подальший прогрес у цьому напрямі значною мірою залежатиме від формування чітких процедур фінансування, визначення пріоритетних напрямів підтримки та узгодження реалістичних часових рамок для впровадження відповідних механізмів.

Це дозволить підвищити ефективність співпраці між ОВ та ОГС, сприятиме більш системному розвитку аграрної економіки та сільських територій.

6.4 Висновки та рекомендації до розділу 6

Висновки до розділу 6

Проведений аналіз показує, що ресурсна та фінансова складова взаємодії між ОГС і ОВ у сфері аграрного та сільського розвитку залишається найменш розвиненим елементом партнерства. Попри наявність нормативних можливостей для участі ОГС у публічних закупівлях та державних програмах, їх економічна інтеграція у процеси формування та реалізації політики поки що має обмежений і несистемний характер.

1. Публічні закупівлі як недовикористаний інструмент співпраці

Аналіз відповідей респондентів свідчить, що участь ОГС у державних і місцевих закупівлях залишається поодиноким і не розглядається сторонами як важливий або стратегічний механізм партнерства. Як представники громадського сектору, так і ОВ зазначають низьку залученість ОГС до тендерних процедур у сфері аграрного та сільського розвитку.

Причини такої ситуації є комплексними. З одного боку, самі ОГС рідко позиціонують себе як постачальників послуг у межах процедур публічних закупівель. З іншого - ОВ не формують системного запиту на участь ОГС як виконавців програм або окремих видів послуг. Крім того, у практиці закупівель фактично відсутні адаптовані моделі придбання соціально орієнтованих чи консультаційних послуг, які враховували б специфіку діяльності ОГС.

Помітною є і різниця у сприйнятті масштабів такої співпраці. Деякі ОГС повідомляють про власний досвід участі у закупівлях, однак представники ОВ не завжди ідентифікують ці випадки або не ведуть системного обліку такої взаємодії. Значна частка відповідей на кшталт «складно відповісти» або «не пам'ятаю» свідчить про слабку інституційну пам'ять та відсутність аналітичного моніторингу економічної співпраці ОВ з ОГС.

У результаті потенціал публічних закупівель як інструменту сталого фінансування та формалізованого партнерства між державою і громадянським суспільством залишається фактично нереалізованим.

2. Переважання нефінансових форм підтримки

Ще однією характерною рисою взаємодії є домінування нефінансових форм підтримки. Найчастіше допомога з боку ОВ має інформаційний, консультаційний або організаційний характер - наприклад, поширення інформації, сприяння у проведенні заходів або надання приміщень.

Фінансова підтримка при цьому залишається обмеженою та несистемною. Вона не сприймається як повноцінний інструмент реалізації державної політики у сфері аграрного чи сільського розвитку, а радше як поодинокі випадки або ситуативні рішення.

Ситуацію ускладнює й відсутність чітких процедур та стандартів обліку підтримки. Через це складно об'єктивно оцінити її масштаби, ефективність і вплив на розвиток партнерства.

Підтримка ОГС не інтегрована у програмні документи та бюджетні процеси як системний інструмент державної аграрної політики.

У результаті значна частина ОГС продовжує орієнтуватися насамперед на грантове фінансування міжнародних донорів. Така модель, хоча і забезпечує ресурсну підтримку, водночас формує зовнішню залежність та обмежує фінансову інтеграцію ОВ у національну політику.

3. Консенсус щодо необхідності фінансової підтримки

Попри обмежену практику державного фінансування, результати дослідження демонструють високий рівень консенсусу між ОГС і ОВ щодо необхідності розвитку таких механізмів. Більшість респондентів з обох сторін позитивно оцінюють ідею державної фінансової підтримки громадських ініціатив у сфері аграрного та сільського розвитку.

Критичні позиції щодо такої моделі є поодинокими, що свідчить про наявність спільного стратегічного бачення ролі ОГС як партнерів у розвитку аграрного сектору та сільських територій.

Основні відмінності між сторонами стосуються не самого принципу фінансування, а темпів його впровадження. ОГС переважно орієнтовані на запуск фінансових механізмів уже в короткостроковій перспективі. Натомість ОВ демонструють більш обережний підхід, зважаючи на бюджетні обмеження, військовий контекст та необхідність пріоритизації видатків.

Таким чином, нинішні умови не ставлять під сумнів саму ідею фінансового партнерства, але впливають на часові очікування та можливості її реалізації.

4. Структурні обмеження економічної інтеграції ОГС

Узагальнений аналіз дозволяє виокремити кілька ключових бар'єрів, які стримують економічну інтеграцію ОГС у систему публічної політики. Серед них - відсутність програмно закріплених механізмів державного фінансування ОГС, слабка інтеграція ОГС у систему публічних закупівель, нерозвинені процедури обліку та оцінки економічної співпраці, а також загалом *низький рівень інституціоналізації фінансового партнерства*.

Крім того, частина ОГС поки що *не має достатньої інституційної спроможності* для участі у конкурентних бюджетних або тендерних механізмах.

У результаті, економічна участь ОГС у формуванні та реалізації аграрної політики залишається периферійною і не відповідає потенціалу ОГС як виконавця програм, постачальника послуг або повноцінного партнера держави.

Ресурсна та фінансова складова взаємодії між ОВ та ОГС поки що перебуває, як правило, на рівні декларативної підтримки і не має достатнього інституційного наповнення.

Публічні закупівлі не виконують ролі інтеграційного механізму, фінансова підтримка залишається обмеженою та несистемною, а нефінансові форми взаємодії не забезпечують довгострокової стабільності партнерства.

Водночас, наявність спільного бачення необхідності державної фінансової підтримки створює важливе підґрунтя для подальшого розвитку співпраці.

Перехід від епізодичних практик до більш інституціоналізованої моделі взаємодії потребує формування прозорих і конкурентних механізмів фінансування ініціатив ОГС, інтеграції ОГС у програмно-бюджетні процеси, адаптації процедур публічних закупівель до специфіки соціально орієнтованих та консультаційних послуг, а також підвищення спроможності ОГС користуватися такими інструментами.

Без системного вирішення цих питань ОГС і надалі залишатимуться переважно консультативним учасником політичного процесу, а не повноцінним партнером у формуванні та реалізації державної аграрної політики.

Рекомендації до розділу 6

Рекомендації для ОГС

1. Розвиток інституційної спроможності у сфері управління ресурсами

Однією з основних передумов розширення фінансових можливостей ОГС є посилення їхніх внутрішніх управлінських систем. Насамперед це стосується розвитку фінансового менеджменту, стратегічного планування та системного управління проектами.

ОГС доцільно приділяти більше уваги вдосконаленню внутрішніх процедур бюджетування, моніторингу результатів і контролю використання ресурсів.

Важливим також є підвищення професійних компетенцій працівників у підготовці проектних заявок, управлінні грантами та виконанні контрактів.

Окрему увагу варто приділити приведенню внутрішніх процедур у відповідність до вимог державних і міжнародних програм фінансування, а також впровадженню прозорих механізмів фінансової звітності та внутрішнього контролю.

Формування довгострокових фінансових стратегій як частини загального розвитку організації дозволить ОГС більш системно працювати із залученням ресурсів.

2. Розширення участі у публічних закупівлях

Публічні закупівлі можуть стати важливим механізмом участі ОГС у реалізації державних та місцевих програм. Однак на сьогодні цей інструмент використовується ОГС досить обмежено.

Для зміни цієї ситуації ОГС варто розвивати компетенції щодо участі в тендерних процедурах, зокрема в роботі із системою Prozorro, підготовці тендерних пропозицій та подальшому управлінні контрактами.

Важливим кроком також є запровадження системного моніторингу оголошень про закупівлі на національному, регіональному та місцевому рівнях.

У межах ОГС доцільно створити внутрішні процедури аналізу можливостей участі у закупівлях і включити цей напрям у стратегічне планування діяльності.

Формування портфоліо реалізованих проектів і контрактів може додатково підвищити конкурентоспроможність ОГС у таких процедурах.

3. Активніше використання державних і місцевих програм фінансування

Попри наявність окремих механізмів державної та місцевої підтримки ОГС, рівень їх використання ОГС залишається відносно невисоким. У зв'язку з цим важливим є підвищення готовності ОГС до участі у відповідних конкурсах та програмах.

ОГС доцільно здійснювати регулярний моніторинг державних і місцевих програм фінансування, активніше подавати заявки на участь у конкурсах та використовувати можливості підтримки, що надаються на регіональному рівні.

Водночас важливо *підвищувати якість підготовки проектних пропозицій* - чітко визначати цілі, очікувані результати та показники ефективності.

Узгодження ініціатив ОГС із державними та регіональними стратегіями розвитку також підвищує шанси на отримання фінансування.

4. Розвиток партнерств для залучення ресурсів

Партнерство може суттєво розширити можливості ОГС у доступі до фінансових ресурсів та реалізації масштабніших ініціатив.

Ефективним підходом є *розвиток співпраці з іншими ОГС, науковими установами, дорадчими службами та представниками приватного сектору.*

Створення консорціумів або партнерських об'єднань дозволяє брати участь у більш складних та ресурсомістких програмах, включно з великими закупівлями або міжнародними проектами.

Важливим напрямом також є *залучення ОВ як партнерів* у реалізації проектів та розвиток спільних ініціатив у сфері аграрного та сільського розвитку.

5. Активніша участь у програмах міжнародної технічної допомоги

Програми міжнародної технічної допомоги залишаються важливим джерелом фінансування та інституційного розвитку ОГС. Для ОГС важливо активно використовувати ці можливості, беручи участь у міжнародних конкурсах і партнерських програмах.

Ефективним підходом може бути *залучення ОВ як партнерів* у міжнародних проектах, що підвищує легітимність ініціатив та їхню відповідність державним пріоритетам.

Водночас ОГС доцільно *розвивати компетенції у сфері управління міжнародними проектами*, що сприятиме підвищенню їхньої інституційної стійкості та інтеграції у міжнародні мережі співпраці.

6. Ефективніше використання нефінансової підтримки

Окрім фінансових ресурсів, значну роль у розвитку ОГС відіграють нефінансові форми підтримки - інформаційна, консультаційна та організаційна допомога.

ОГС можуть *активніше використовувати можливості ОВ*, залучати їх представників до реалізації власних ініціатив, а також користуватися консультаційною, організаційною чи технічною підтримкою.

Важливим напрямом є *ініціювання спільних дій* - заходів, програм і проектів, а також участь у консультативних і дорадчих механізмах.

7. Підвищення інституційної видимості та довіри

Рівень довіри з боку ОВ значною мірою залежить від того, наскільки відкрито та системно ОГС демонструють результати своєї діяльності. Тому важливо *посилювати інституційну видимість ОГС.*

Це може включати регулярне інформування ОВ про реалізовані ініціативи, публікацію результатів проектів, формування портфоліо успішних практик та демонстрацію реального впливу діяльності на розвиток громад. Таке позиціонування допомагає ОГС утверджуватися як надійні партнери у реалізації державних та місцевих програм.

8. Інтеграція ресурсної діяльності у стратегічний розвиток організацій

Для забезпечення довгострокової фінансової стійкості ОГС важливо *інтегрувати роботу із залучення ресурсів у стратегічне планування.*

Участь у закупівлях, державних програмах і міжнародних проєктах доцільно розглядати не як окремі епізодичні можливості, а як один із ключових напрямів діяльності.

У стратегічних документах ОГС варто передбачити окремі напрями розвитку ресурсної діяльності, визначити відповідальних осіб або підрозділи за залучення фінансування, а також розробити стратегії диверсифікації джерел доходів. Такий підхід дозволить сформувати більш системну модель управління ресурсами.

Реалізація зазначених рекомендацій може суттєво посилити ресурсну та фінансову спроможність ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку. Це створить передумови для переходу від переважно консультативної ролі ОГС до більш активної участі у реалізації державних і місцевих програм.

У довгостроковій перспективі це сприятиме ефективнішому використанню публічних ресурсів, зміцненню фінансової стійкості громадянського суспільства та формуванню більш зрілої партнерської моделі взаємодії між державою і ОГС.

Рекомендації для органів влади

1. Формування системної політики підтримки ОГС

Одним із першочергових завдань є формування цілісної державної та місцевої політики підтримки ОГС.

На практиці взаємодія ОВ з ОГС часто має фрагментарний характер і залежить від ініціатив окремих установ або програм. Для подолання цієї ситуації доцільно запровадити більш структурований підхід до підтримки ОГС.

Зокрема, ОВ варто *розробити та впровадити державні, регіональні й місцеві програми підтримки ініціатив ОГС (наприклад, у рамках запровадження європейського підходу LEADER)*, визначити пріоритетні напрями їх залучення до реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку, а також створити правові механізми фінансової й організаційної підтримки.

Важливим елементом є *інтеграція ОГС у виконання програм розвитку та забезпечення довгострокової передбачуваності* таких механізмів.

2. Розширення фінансових інструментів співпраці

Для того щоб потенціал ОГС використовувався повніше, ОВ необхідно розширити застосування фінансових інструментів співпраці. Наразі їх використання залишається обмеженим, що звужує можливості ОГС брати участь у реалізації державних та місцевих програм.

ОВ доцільно ширше використовувати конкурсні механізми фінансування проєктів ОГС, а також застосовувати грантові програми, соціальне замовлення та публічні закупівлі послуг.

Ефективним інструментом взаємодії ОВ та ОГС можуть стати пілотні програми/проєкти, які дозволять протестувати різні моделі фінансування ініціатив ОГС.

Важливо також розширювати практику залучення ОГС до реалізації програм підтримки фермерів, розвитку громад, дорадництва та освітніх ініціатив. Такий підхід дозволить ОВ ефективніше використовувати експертний та організаційний потенціал ОГС.

3. Адаптація системи публічних закупівель

Публічні закупівлі можуть стати одним із ключових інструментів залучення ОГС до реалізації державної політики. Проте для цього необхідно створити умови, які дозволять ОГС брати участь у тендерних процедурах як повноцінним постачальникам послуг.

Зокрема, ОВ доцільно визнавати ОГС *особливими* потенційними виконавцями програм, формувати закупівлі з урахуванням специфіки їхньої діяльності та використовувати кваліфікаційні критерії, що враховують досвід роботи з громадами або соціальний вплив проєктів.

У деяких випадках видається доцільним поділяти великі закупівлі на менші лоти, що може розширити коло потенційних учасників.

Крім того, поряд із фінансовими критеріями варто ширше використовувати якісні та соціальні критерії оцінювання пропозицій, особливо у сферах навчання, дорадництва, розвитку громад та підтримки фермерства.

4. Забезпечення прозорості механізмів підтримки

Прозорість процедур фінансування та підтримки є важливою передумовою довіри між ОВ та ОГС. Для підвищення відкритості процесів ОВ доцільно забезпечити системне поширення інформації про можливості фінансування, проведення конкурсів і закупівель серед цільової аудиторії.

Важливо також забезпечити відкритий доступ до критеріїв відбору, процедур оцінювання та результатів конкурсів.

Публічність процесу ухвалення рішень і створення відкритих інформаційних ресурсів щодо програм підтримки ОГС сприятимуть підвищенню прозорості та довіри до відповідних механізмів.

5. Розвиток нефінансових форм підтримки

Поряд із фінансовими інструментами важливу роль відіграють нефінансові форми підтримки, які можуть сприяти розвитку інституційної спроможності ОГС. До них належать інформаційна, консультаційна та організаційна допомога.

У цьому контексті ОВ доцільно створити більш формалізовані механізми інформаційної підтримки, забезпечити доступ ОГС до актуальної інформації про програми та можливості співпраці, а також проводити інформаційні сесії, консультації та роз'яснення щодо процедур участі у конкурсах або закупівлях.

Такі заходи можуть доповнюватися організаційною та методичною підтримкою, а також розвитком консультативних і партнерських форматів взаємодії.

6. Інтеграція ОГС у реалізацію програм розвитку

ОГС можуть відігравати важливу роль у підготовці та реалізації як державних, так і міжнародних програм розвитку. У зв'язку з цим ОВ доцільно розглядати ОГС не лише як консультативних учасників, а й як партнерів у підготовці та впровадженні програм.

Зокрема, варто ширше залучати ОГС до програм розвитку сільських територій, інтегрувати їх у реалізацію міжнародних проєктів технічної допомоги та сприяти формуванню партнерських ініціатив.

Інформаційна підтримка участі ОГС у міжнародних програмах/проєктах також може підвищити їхню ефективність та сприяти більш активному використанню міжнародних ресурсів.

7. Посилення інституційної спроможності органів влади

Ефективна взаємодія з ОГС потребує розвитку відповідних компетенцій і з боку самих ОВ. Тому важливим напрямом є підвищення інституційної спроможності державних установ до управління програмами підтримки ОГС.

Йдеться, зокрема, про розвиток професійних компетенцій державних службовців у сфері співпраці з ОГС, впровадження внутрішніх процедур управління грантовими та закупівельними програмами, а також підвищення здатності оцінювати результати і вплив проєктів, що реалізуються ОГС.

Формування інституційної культури партнерства між ОВ та ОГС може стати важливою передумовою підвищення ефективності державної аграрної політики.

8. Розвиток систем моніторингу та оцінки

Для забезпечення результативності політики підтримки ОГС необхідно запровадити системні механізми моніторингу та оцінки такої взаємодії.

ОВ доцільно створити системи обліку фінансової та нефінансової підтримки ОГС, а також здійснювати регулярний моніторинг відповідних програм.

Важливим є аналіз рівня участі ОГС у закупівлях і програмах розвитку, а також оцінка ефективності реалізованих проєктів.

Результати таких оцінок можуть використовуватися для подальшого вдосконалення державної політики підтримки ОГС та підвищення її результативності.

Запропоновані рекомендації спрямовані на формування системної моделі взаємодії між ОВ та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку. Їх реалізація може сприяти підвищенню ефективності використання публічних ресурсів, розширенню участі ОГС у реалізації програм розвитку та зміцненню партнерських відносин між державою і громадянським суспільством.

Спільні стратегічні рекомендації для ОГС та органів влади щодо посилення ресурсної, фінансової та економічної участі

Формування системної моделі фінансової співпраці

Одним із ключових напрямів є створення стабільних і передбачуваних механізмів фінансової взаємодії між державою та громадянським суспільством. Йдеться про розвиток інструментів фінансування, які дозволяють ОГС брати участь у реалізації державних і місцевих програм у сфері аграрного та сільського розвитку не лише як консультанти, а й як виконавці заходів або проєктів.

Інтеграція ОГС у реалізацію програм розвитку

Важливим кроком є системне залучення ОГС до реалізації державних, регіональних та міжнародних програм розвитку. Така інтеграція передбачає розширення ролі ОГС як партнерів і постачальників послуг, зокрема у сферах розвитку громад, підтримки фермерства, навчання та дорадництва.

Розширення використання публічних закупівель як інструменту партнерства

Публічні закупівлі можуть стати ефективним інструментом співпраці між ОВ та ОГС. Розвиток практики участі ОГС у закупівлях послуг дозволить ширше використовувати їхній досвід у таких сферах, як освітні програми, дорадча діяльність, розвиток місцевих громад та підтримка фермерських господарств.

Розвиток партнерських і консорціумних моделей співпраці

Ще одним перспективним напрямом є формування багатосторонніх партнерств, які об'єднують ОГС у широкому розумінні та ОВ. Створення таких консорціумів може сприяти реалізації більш комплексних і масштабних програм розвитку, а також підвищити ефективність використання ресурсів.

Запровадження спільних систем моніторингу та оцінки

Для підвищення результативності співпраці важливо розвивати узгоджені підходи до моніторингу та оцінки використання ресурсів. Спільні системи обліку, аналізу та оцінки ефективності фінансової і нефінансової підтримки дозволять краще відстежувати результати програм та підвищувати їхню ефективність.

Забезпечення прозорості та передбачуваності механізмів підтримки

Не менш важливою умовою ефективної взаємодії є відкритість процедур фінансування та доступність інформації про можливості участі у програмах і проєктах. Регулярний обмін інформацією, прозорість процедур і системний зворотний зв'язок між ОВ та ОГС сприятимуть зміцненню довіри та формуванню стабільної партнерської взаємодії.

Реалізація цих стратегічних рекомендацій може сприяти формуванню більш сталої моделі співпраці між ОВ та ОГС. Такий підхід дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси, розширити участь ОГС у реалізації програм розвитку та підвищити їхній вплив на розвиток аграрного сектору і сільських територій.

Розділ 7. Перешкоди, напруження та конфлікти у взаємодії ОГС і влади

7.1. Найбільші перешкоди для співпраці

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Що є НАЙБІЛЬШОЮ/НАЙГОЛОВНІШОЮ перешкодою (найбільшими перешкодами) для співпраці органів влади з ОГС? Напишіть у довільній формі (за бажанням)

Для органів влади - Що є НАЙБІЛЬШОЮ/НАЙГОЛОВНІШОЮ перешкодою (найбільшими перешкодами) для співпраці органів влади з ОГС? Напишіть у довільній формі (за бажанням).

Результати опитування свідчать про помітну різницю у тому, як представники ОГС та ОВ оцінюють причини труднощів у співпраці. Хоча обидві сторони визнають, що взаємодія не завжди є ефективною, їхні пояснення причин цих проблем, а також бачення відповідальності за їх подолання суттєво відрізняються. Така різниця у сприйнятті формує своєрідну асиметрію очікувань і підходів, що ускладнює формування стабільної партнерської взаємодії.

1. Різне бачення наявності проблем

Однією з ключових відмінностей позицій ОГС та ОВ є саме оцінка масштабу існуючих перешкод.

Представники ОГС у більшості випадків говорять про наявність системних і доволі стійких проблем у взаємодії з владою. У їхніх відповідях труднощі описуються як структурні - такі, що мають глибші причини та повторюються у різних контекстах співпраці. Зокрема, йдеться про закритість ОВ до діалогу, відсутність чітких і прозорих механізмів участі, ігнорування позиції громадськості, а також бюрократичні бар'єри та обмежену готовність до реального залучення ОГС у процеси формування та реалізації політик.

Частина відповідей також прямо вказує на проблеми довіри, корупційні ризики та брак політичної волі як чинники, що мають системний характер.

Натомість, частина представників ОВ зазначає, що серйозних перешкод у співпраці не спостерігає або ж не може чітко їх ідентифікувати. Значна кількість відповідей зводиться до формулювань «перешкод немає», «не пригадую», «складно відповісти», що свідчить про відсутність чіткого бачення проблем або їх недооцінку.

У тих випадках, де перешкоди все ж називаються, вони частіше пов'язуються з обмеженими ресурсами, недостатньою активністю чи спроможністю самих ОГС, а не з недоліками інституційної організації взаємодії.

Така ситуація може бути свідченням того, що представники ОВ демонструють нижчу схильність визнавати наявність структурних проблем у системі взаємодії з ОГС, що, своєю чергою, може ускладнювати їх подальше вирішення, оскільки різне розуміння природи бар'єрів знижує можливості для формування спільного порядку денного змін.

2. Різні інтерпретації джерел проблем

Суттєві відмінності проявляються і в оцінці того, що саме є причиною труднощів у співпраці.

Представники ОГС переважно пов'язують бар'єри із внутрішніми характеристиками роботи ОВ. Серед найчастіше згадуваних факторів — закритість інституцій, формальний характер консультацій,

недостатня прозорість процесів ухвалення рішень, а також брак відповідальності та політичної волі до реального діалогу. У низці відповідей також згадуються проблеми корупції та імітації реформ.

Натомість представники ОВ значно частіше пояснюють труднощі особливостями самого громадського сектору. Серед названих причин - пасивність або обмежена інституційна спроможність ОГС, їхня недостатня присутність у громадах, а також орієнтація частини ОГС на вузькі або приватні інтереси. Крім того, респонденти з боку влади звертають увагу на обмеженість ресурсів ОГС, що ускладнює розширення співпраці.

Таким чином, у відповідях обох сторін простежується *тенденція перекладати відповідальність за проблеми взаємодії на іншу сторону.*

3. Питання довіри та партнерства

Важливим аспектом співпраці є рівень взаємної довіри.

У відповідях представників ОГС досить часто звучить критична оцінка діяльності ОВ, що пов'язується з попереднім досвідом формальних консультацій, вибіркості у взаємодії або ігнорування пропозицій громадського сектору.

Представники ж ОВ також звертають увагу на проблему недовіри, однак частіше описують її як загальну проблему комунікації або взаєморозуміння, не деталізуючи конкретні причини її виникнення.

Таким чином, *недовіра між сторонами має взаємний характер, проте її джерела сторони трактують по-різному.* Це створює додаткові бар'єри для формування ефективного партнерства.

4. Інституційні механізми взаємодії

Ще однією важливою темою є наявність або відсутність зрозумілих процедур взаємодії між ОГС та ОВ.

ОГС досить часто наголошують на тому, що ключовою перешкодою є відсутність чітких, прозорих і дієвих механізмів участі у формуванні та реалізації політики. На їхню думку, багато процедур залишаються формальними або недостатньо визначеними.

Представники ОВ частково визнають наявність певних труднощів у цій сфері, однак частіше пояснюють їх нормативними обмеженнями або зовнішніми факторами, а не внутрішніми управлінськими процесами.

5. Питання корупції та відповідальності

Особливо чутливою темою у відповідях респондентів є питання корупції.

Представники ОГС у своїх коментарях доволі прямо вказують на корупційні ризики, непрозорість окремих процедур та недостатню відповідальність у процесах ухвалення рішень.

Водночас, у відповідях представників ОВ ця тема практично не порушується. Натомість основна увага приділяється процедурним аспектам взаємодії та ресурсним обмеженням.

Така різниця у фокусі свідчить про наявність суттєвого розриву у сприйнятті проблемних аспектів співпраці.

6. Точки перетину у позиціях сторін

Попри значні розбіжності у поглядах, аналіз відповідей дозволяє виокремити кілька напрямів, у яких позиції сторін частково збігаються. Зокрема, як представники ОГС, так і ОВ звертають увагу на:

- недостатню чіткість механізмів співпраці;

- обмеженість фінансових, кадрових і часових ресурсів;
- низький рівень системної комунікації між сторонами;
- залежність співпраці від окремих персоналій, а не від усталених інституційних процедур.

Саме ці спільні спостереження можуть стати відправною точкою для подальшого розвитку діалогу та вдосконалення механізмів взаємодії ОВ та ОГС.

Результати дослідження свідчать, що ключовою перешкодою для ефективної співпраці між ОВ та ОГС є не лише обмеженість ресурсів або активності окремих учасників процесу. Набагато більшою проблемою є відсутність спільного бачення партнерства, недостатній рівень взаємної довіри та брак інституційно закріплених правил взаємодії. Подолання цих бар'єрів потребує не лише вдосконалення окремих процедур, а й поступового формування більш зрілої культури співпраці між державою та громадянським суспільством.

7.2 Конфліктні ситуації між ОГС та органами влади

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Чи виникали конфліктні ситуації між Вашою ОГС та органами влади?

Для органів влади - Чи виникали конфліктні ситуації між вашим органом влади та ОГС?

Порівняльний аналіз відповідей представників ОГС та ОВ свідчить, що відкриті конфлікти у взаємодії між сторонами загалом не є поширеним явищем.

Більшість респондентів з обох груп не повідомляють про наявність конфліктних ситуацій.

1. Загальний рівень конфліктності

За результатами опитування, більшість респондентів з обох сторін оцінюють співпрацю ОГС та влади як малоконфліктну.

Про відсутність конфліктів повідомили 64,4% представників ОГС та 85,6% представників ОВ.

Водночас певний досвід конфліктних ситуацій все ж існує. Його зазначили 35,6% респондентів з боку ОГС, тоді як серед представників ОВ про такі випадки повідомили лише 14,4%.

Ця різниця свідчить про асиметрію у сприйнятті взаємодії. Ситуації, які для представників ОГС можуть виглядати як конфліктні або проблемні, представники ОВ часто сприймають як звичайні робочі труднощі або взагалі не фіксують як конфлікти.

2. Епізодичні конфлікти у досвіді сторін

Найбільш помітні відмінності між групами проявляються у відповідях щодо епізодичності конфліктів.

Серед представників ОГС 21,9% зазначили, що конфлікти виникають дуже рідко, 11,0% - що вони трапляються час від часу, а 2,7% повідомили про постійні конфліктні ситуації.

Серед представників ОВ ці показники значно нижчі: 11,5% говорять про дуже рідкісні конфлікти, 2,3% - про періодичні, а лише 0,6% згадують про постійні конфлікти.

Таким чином, представники ОГС значно частіше повідомляють про конфліктні ситуації, ніж це визнають ОВ.

Особливо помітною є різниця у категоріях повторюваних конфліктів — «час від часу» та «постійно», де частка відповідей ОГС майже в чотири рази вища.

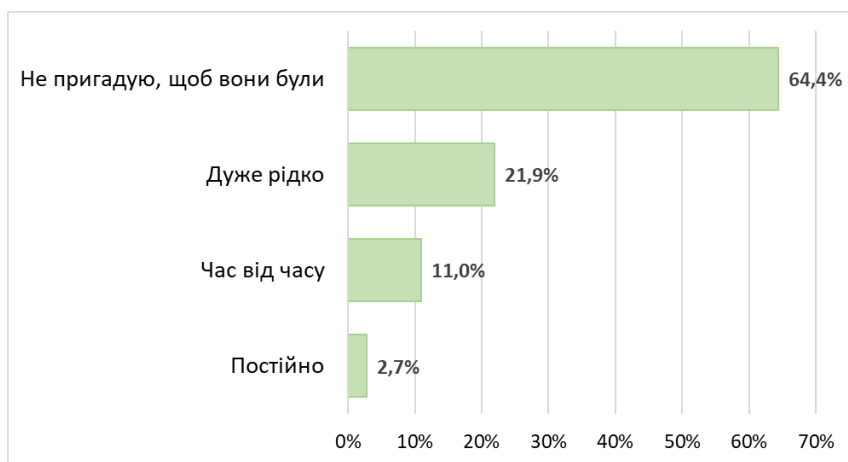
Це може свідчити про те, що саме ОГС гостріше відчувають труднощі у комунікації та взаємодії.

3. Постійні конфлікти як поодиноке явище

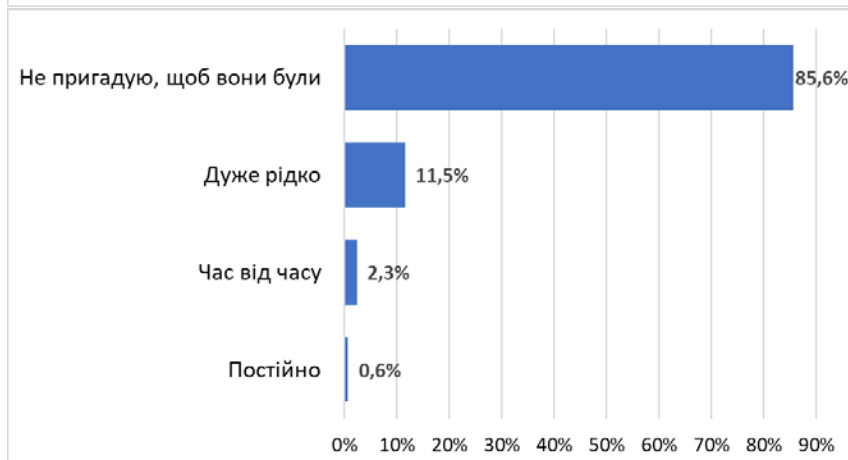
Попри зазначені відмінності, постійні конфлікти залишаються рідкісними для обох сторін. Про їх наявність повідомили 2,7% представників ОГС та лише 0,6% представників ОВ.

Хоча ці показники є невисокими, сам факт їх наявності свідчить про існування окремих випадків проблемної взаємодії.

Водночас те, що ОВ значно рідше визнають такі ситуації, може свідчити про різні критерії оцінки конфліктності або про недостатню увагу до проблем співпраці з боку інституцій.



Відповіді представників ОГС щодо конфліктних ситуацій між ОГС та органами влади



Відповіді представників органів влади щодо конфліктних ситуацій між органами влади та ОГС

4. Чи справді низький рівень конфліктів означає ефективну співпрацю

Висока частка відповідей «не пригадую конфліктів» може мати різні пояснення. З одного боку, це може свідчити про відносно стабільний і неконфліктний характер взаємодії. З іншого боку, такий результат може бути наслідком обмеженої інтенсивності контактів між сторонами.

Якщо взаємодія відбувається нерегулярно або має формальний характер, імовірність виникнення конфліктів природно знижується.

У цьому сенсі низький рівень конфліктності не завжди є показником ефективного партнерства.

Такий висновок узгоджується з іншими результатами дослідження, які вказують на нерегулярний та слабко інституціоналізований характер співпраці між ОГС та ОВ.

5. Асиметрія у сприйнятті конфліктів

Порівняльні дані демонструють чітку тенденцію: *представники ОВ значно рідше визнають наявність конфліктних ситуацій, ніж представники ОГС.*

Це може бути пов'язано з кількома чинниками:

- По-перше, сторони можуть по-різному реагувати на проблеми взаємодії та мати різну чутливість до них.
- По-друге, відмінності можуть пояснюватися різними очікуваннями від співпраці.
- Нарешті, певну роль може відігравати інституційна асиметрія - ситуації, які є важливими або проблемними для ОГС, не завжди сприймаються ОВ як критичні.

Загалом, результати дослідження показують, що відкриті конфлікти між ОВ та ОГС виникають рідко.

Сприйняття таких ситуацій помітно відрізняється між сторонами: ОГС значно частіше повідомляють про конфліктні випадки, тоді як представники ОВ здебільшого не фіксують їх.

Це свідчить не стільки про рівень конфронтації, скільки про певну структурну асиметрію у взаємодії та різний рівень залученості сторін до співпраці.

Водночас низький рівень відкритих конфліктів не обов'язково означає наявність ефективного партнерства. У багатьох випадках він може бути результатом обмеженої або формальної взаємодії.

Таким чином, ключовим завданням є не лише запобігання конфліктам, а й розвиток більш активної, регулярної та інституціоналізованої співпраці між ОВ та ОГС.

Для цього важливими є прозорі правила взаємодії, системний діалог і створення механізмів, які дозволяють конструктивно вирішувати потенційні конфлікти та посилювати довіру між сторонами.

7.3 Висновки та рекомендації до розділу 7

Висновки до розділу 7

Результати дослідження свідчать, що труднощі у взаємодії між ОГС та ОВ у сфері аграрного і сільського розвитку мають переважно системний характер. Виявлені проблеми не обмежуються окремими випадками або недоліками у роботі конкретних інституцій. Швидше йдеться про глибші інституційні обмеження, пов'язані з відсутністю чіткої моделі партнерства, усталених процедур взаємодії та спільного розуміння ролей і відповідальності сторін.

1. Структурний характер перешкод і слабка інституціоналізація партнерства

Однією з ключових проблем є те, що співпраця між ОГС та ОВ поки що не має достатнього рівня інституційного закріплення. У багатьох випадках взаємодія носить епізодичний або ситуативний характер і не інтегрована у стандартні управлінські процеси.

Представники ОГС у своїх відповідях звертають увагу на низку інституційних бар'єрів. Серед них:

- формальний характер консультацій,
- відсутність реального врахування пропозицій ОГС,
- обмежений доступ до процесів прийняття рішень,
- недостатня відкритість частини ОВ.

Представники ОВ частіше пов'язують труднощі співпраці з обмеженою інституційною спроможністю частини ОГС, недостатнім рівнем професійної підготовки або браком системних пропозицій з боку ОГС.

Така різниця у поясненні причин проблем свідчить про певний розрив у сприйнятті ситуації, що ускладнює вироблення спільного підходу до їх вирішення.

У результаті співпраці між сторонами часто залишається факультативною практикою і значною мірою залежить від ініціативи окремих посадових осіб або активності конкретних інституцій.

2. Дефіцит довіри як системний бар'єр

Ще одним важливим чинником, який стримує розвиток партнерства, є недостатній рівень взаємної довіри. Цей фактор проявляється у кількох вимірах.

Зокрема, частина представників ОГС не впевнена, що їхні пропозиції мають реальний вплив на рішення ОВ.

З іншого боку, ОВ не завжди розглядають ОГС як повноцінних партнерів у процесі формування політики.

Крім того, обидві сторони мають відносно обмежений досвід довготривалої та системної співпраці, що ускладнює формування стабільних робочих відносин.

Брак довіри посилюється нерегулярністю комунікації, відсутністю прозорих процедур взаємодії та слабкою інституційною пам'яттю щодо результатів попередньої співпраці.

У таких умовах взаємодія часто обмежується формальними консультаціями або обміном інформацією, не переходячи у справжнє партнерство під час планування та реалізації політики.

3. Асиметрія у сприйнятті проблем співпраці

Аналіз відповідей також показує, що сторони по-різному оцінюють ефективність взаємодії.

Представники ОГС значно частіше повідомляють про наявність перешкод, труднощів або конфліктних ситуацій, тоді як представники ОВ схильні оцінювати співпрацю як менш проблемну.

Така різниця може пояснюватися кількома факторами: різним рівнем залученості до процесів співпраці, відмінностями у розумінні ролі ОГС, а також недостатньою комунікацією щодо очікувань, можливостей і обмежень взаємодії.

У результаті, такий розрив у сприйнятті створює додаткові бар'єри для розвитку партнерства, оскільки *сторони не завжди мають спільне розуміння проблем та пріоритетів їх вирішення.*

4. Низький рівень відкритої конфліктності та приховані напруження

Загалом рівень відкритих конфліктів між ОГС та ОВ залишається відносно низьким. З одного боку, це можна розглядати як позитивний сигнал, що створює можливості для конструктивного діалогу.

Водночас низька кількість відкритих конфліктів не обов'язково означає відсутність проблем у взаємодії. У багатьох випадках це може бути наслідком обмеженої інтенсивності контактів між сторонами, коли вони рідко залучені до спільного вирішення стратегічних або чутливих питань.

Такий стан свідчить про досить поверхневий рівень партнерства, який не дозволяє ОГС повною мірою впливати на процеси формування політики.

Разом з тим частина представників ОГС все ж повідомляє про наявність конфліктного досвіду. Найчастіше він може бути пов'язаний із *відсутністю чітких процедур взаємодії, недостатнім*

зворотним зв'язком з боку ОВ, нерівністю можливостей впливу та браком ефективних механізмів врегулювання розбіжностей.

5. Слабкість інституційних механізмів управління взаємодією

Дослідження також показує, що на сьогодні бракує чітко визначених інституційних механізмів, які б дозволяли системно управляти взаємодією між ОГС та ОВ, а також попереджати або врегульовувати конфліктні ситуації.

На практиці співпраця часто базується на неформальних контактах, персональних домовленостях або ситуативних рішеннях. У таких умовах відсутність формалізованих процедур призводить до нерегулярності взаємодії, непрозорості процесів ухвалення рішень і обмежених можливостей для системного залучення громадського сектору.

У результаті потенціал ОГС як експертного, консультативного та партнерського суб'єкта у процесах формування політики використовується лише частково.

Основні перешкоди у співпраці між ОВ та ОГС мають структурний характер. Вони пов'язані передусім із недостатньою інституціоналізацією партнерства, дефіцитом взаємної довіри, відмінностями у сприйнятті проблем співпраці та відсутністю чітких правил взаємодії.

Низький рівень відкритої конфліктності не варто розглядати як свідчення ефективного партнерства. Швидше він відображає обмежену глибину взаємодії та недостатній розвиток інституційних механізмів співпраці.

Разом з тим результати дослідження демонструють і певні позитивні передумови. Відсутність системних конфронтацій та наявність базової готовності до співпраці з обох сторін створюють можливості для поступового формування більш зрілої моделі партнерства.

Подальший розвиток взаємодії потребує переходу від ситуативних і формальних контактів до інституційно закріпленої системи співпраці. Така система має передбачати прозорі процедури участі, регулярний діалог, чітке визначення ролей і відповідальності сторін, а також створення механізмів конструктивного врегулювання розбіжностей.

Без вирішення цих системних питань взаємодія між ОВ та ОГС залишатиметься обмеженою у своїй ефективності й не дозволить повною мірою реалізувати потенціал ОГС як партнерів ОВ у формуванні та реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку.

Рекомендації по розділу 7

Рекомендації для ОГС

1. Посилення інституційної спроможності та професіоналізація діяльності

Одним із ключових напрямів розвитку для ОГС є зміцнення внутрішньої інституційної спроможності.

Йдеться, передусім, про розвиток аналітичних, управлінських, адвокаційних і комунікаційних компетенцій. ОГС для ефективної взаємодії з ОВ важливо вміти готувати якісні аналітичні матеріали, обґрунтовані пропозиції, проекти нормативних рішень та рекомендації, які базуються на доказах, статистичних даних і аналізі впливу.

Не менш важливим є запровадження внутрішніх стандартів управління діяльністю. Чіткий розподіл відповідальності в ОГС, визначення осіб, відповідальних за взаємодію з ОВ, а також системне

документування результатів співпраці сприятимуть більшій стабільності та передбачуваності діяльності.

У довгостроковій перспективі це підвищує рівень довіри до ОГС з боку державних інституцій.

2. Інституціоналізація та систематизація взаємодії з органами влади

Дослідження показує, що значна частина взаємодії між ОГС та ОВ досі має неформальний або ситуативний характер. У зв'язку з цим ОГС доцільно переходити до більш системного підходу до комунікації з ОВ.

Практично це може включати використання формалізованих процедур взаємодії, підготовку офіційних письмових звернень із чітко сформульованими пропозиціями, визначення відповідальних осіб за комунікацію з конкретними ОВ, а також фіксацію та документування результатів взаємодії.

Важливим кроком також може стати розробка внутрішніх політик адвокації та взаємодії з ОВ.

Систематизація таких процесів дозволить підвищити ефективність співпраці, зменшити ризик непорозумінь і створити основу для довгострокових партнерських відносин.

3. Підвищення якості та доказовості адвокаційних ініціатив

Ефективність адвокаційної діяльності ОГС значною мірою визначається якістю підготовлених пропозицій. Саме тому важливо, щоб ініціативи ОГС мали чітке аналітичне обґрунтування та базувалися на перевірених даних.

Зокрема, доцільно ширше використовувати статистичні дані, результати досліджень, економічні та соціальні оцінки впливу запропонованих змін.

Не менш важливим є чітке формулювання проблеми, визначення цілей і очікуваних результатів, а також пояснення суспільної значущості запропонованих рішень.

Окрему увагу варто приділяти прозорості представництва інтересів - зокрема, чітко визначати, чиї інтереси представляє ОГС та хто є бенефіціарами запропонованих змін. Такий підхід підвищує легітимність адвокаційної діяльності та зміцнює довіру з боку ОВ.

4. Формування стратегічного та довгострокового підходу до взаємодії

Ще одним важливим кроком для ОГС є формування більш стратегічного підходу до співпраці з ОВ.

Замість реагування на окремі ситуації чи ініціативи доцільно розробляти довгострокові стратегії взаємодії. Такі стратегії можуть визначати пріоритетні напрями співпраці, ключові цілі адвокаційної діяльності, відповідальних осіб за координацію взаємодії та інструменти моніторингу досягнутих результатів.

Наявність стратегічного підходу сприятиме більшій послідовності діяльності ОГС та зміцненню їхньої ролі як надійних партнерів у процесі формування державної політики.

5. Підвищення прозорості та підзвітності діяльності

Важливою умовою формування довіри між ОГС та ОВ є відкритість діяльності ОГС.

У цьому контексті ОГС доцільно регулярно інформувати про результати своєї роботи, публікувати звіти про діяльність, висвітлювати реалізовані проекти та демонструвати суспільну користь своєї діяльності.

Відкритість фінансової та організаційної інформації сприяє формуванню позитивної репутації ОГС, підвищує рівень довіри з боку ОВ, донорів та інших заінтересованих сторін.

6. Розвиток компетенцій у сфері публічного управління та діалогу

Для ефективної взаємодії з ОВ представникам ОГС важливо також розвивати знання та навички у сфері публічного управління.

Це включає розуміння адміністративних процедур і нормативно-правової бази, знання процесів прийняття управлінських рішень, а також навички професійної комунікації з ОВ.

Крім того, важливими є компетенції у сфері переговорів, медіації та врегулювання конфліктів.

Розвиток таких навичок дозволяє більш конструктивно вести діалог з ОВ та зменшує ризик виникнення конфліктних ситуацій.

7. Розвиток коаліцій та мережевої взаємодії

Консолідація зусиль ОГС може суттєво посилити їхній вплив у процесах формування та реалізації аграрної політики.

У зв'язку з цим доцільним є розвиток галузевих коаліцій, партнерств і мереж ОГС.

Узгодження позицій між ОВ, представлення спільної позиції та координація адвокаційних ініціатив дозволяють підвищити легітимність пропозицій, зробити їх більш переконливими для ОВ.

Крім того, коаліційний підхід сприяє зменшенню конкуренції між ОГС та більш ефективному використанню ресурсів.

8. Конструктивні підходи до управління конфліктами

У процесі взаємодії ОГС з ОВ виникнення розбіжностей є природним. Важливо, щоб такі ситуації вирішувалися у конструктивний спосіб.

Для цього ОГС доцільно дотримуватися принципів професійної та аргументованої комунікації, уникати конфронтаційної риторики та орієнтуватися на пошук спільних рішень.

Використання переговорів, медіації та інших інструментів врегулювання розбіжностей дозволяє зберігати партнерський характер взаємодії навіть у складних ситуаціях.

Загалом, впровадження конструктивних підходів до управління конфліктами сприятиме зміцненню довгострокових партнерських відносин між ОГС та ОВ, а також підвищенню ефективності спільної роботи.

Рекомендації для органів влади

1. Інституціоналізація співпраці з ОГС як складової публічного управління

Одним із ключових кроків для зміцнення партнерства є інституційне закріплення взаємодії з ОГС у діяльності ОВ. Йдеться про те, щоб *співпраця з ОГС розглядалася ОВ не як додаткова або факультативна активність, а як важлива складова процесів формування та реалізації державної політики.*

З цією метою ОВ доцільно *визначити взаємодію з ОГС як окремий функціональний напрям роботи*, розробити внутрішні регламенти та процедури співпраці, а також призначити відповідальні структурні підрозділи або координаторів, які забезпечуватимуть системну комунікацію з ОГС.

Важливим елементом може стати *впровадження формалізованих процедур* розгляду звернень ОГС із чітко визначеними строками реагування, відповідальними посадовими особами та можливістю повторного розгляду або апеляції у випадках незгоди з прийнятим рішенням.

Такий підхід дозволить зменшити кількість конфліктів, які виникають через ігнорування звернень, затягування розгляду або непрозорість процедур.

2. Забезпечення відкритості та прозорості процесів прийняття рішень

Важливою умовою конструктивної взаємодії є відкритість процесів формування політики.

Для зниження інформаційної асиметрії та запобігання непорозумінням ОВ доцільно *системно інформувати ОГС* про плани роботи, стратегічні пріоритети та можливості участі у підготовці рішень.

Практично це може передбачати публікацію проєктів нормативно-правових актів і стратегічних документів на ранньому етапі їх підготовки, а також оприлюднення результатів консультацій з поясненням причин ухвалення або відхилення окремих пропозицій.

Не менш важливо забезпечити відкриті та недискримінаційні процедури проведення консультацій.

Підвищення прозорості прийняття рішень сприятиме зниженню рівня конфліктності, оскільки дозволить уникати ситуацій, коли напруження виникає через брак інформації або непрозорість управлінських процесів.

3. Забезпечення рівного доступу ОГС до участі у формуванні політики

Ще одним важливим аспектом є забезпечення рівних можливостей для участі різних ОГС у процесах прийняття рішень.

Для цього ОВ доцільно *впроваджувати прозорі критерії відбору* учасників робочих груп, дорадчих органів та консультаційних процесів.

Важливо *уникати практики вибіркового залучення* лише окремих ОГС і забезпечувати недискримінаційний доступ до участі для різних типів ОГС.

Такий підхід сприятиме підвищенню легітимності управлінських рішень та зменшенню ризику конфліктів, пов'язаних із відчуттям закритості або нерівності можливостей.

4. Формування інституційної культури партнерства

Для розвитку більш зрілої моделі взаємодії ОВ важливо *формувати культуру партнерства з ОГС*.

Це передбачає визнання експертного потенціалу ОГС та їх системне залучення до консультацій, робочих груп і дорадчих механізмів.

Доцільним також є розвиток практик участі заінтересованих сторін у процесах прийняття рішень, зокрема через інструменти *participatory governance* у сфері аграрного та сільського розвитку. У такій моделі ОГС розглядаються не лише як зовнішні стейкхолдери, а як партнери, які можуть робити вагомий внесок у формування та реалізацію аграрної політики.

Формування подібної інституційної культури сприятиме підвищенню рівня довіри між сторонами та більшій стабільності взаємодії.

5. Посилення спроможності державних службовців до партнерської взаємодії

Ефективна співпраця з ОГС значною мірою залежить і від компетенцій державних службовців.

У зв'язку з цим ОВ доцільно приділяти більше уваги *розвитку відповідних професійних навичок своїх працівників*.

Зокрема, важливими є навчальні програми, спрямовані на підвищення обізнаності щодо ролі ОГС у процесах формування політики, розвиток компетенцій у сфері партнерської взаємодії, управління конфліктами та ведення конструктивного діалогу.

Крім того, доцільним є запровадження внутрішнього моніторингу якості взаємодії з ОГС, що дозволить системно оцінювати ефективність співпраці та виявляти можливості для її покращення. Загалом, реалізація зазначених підходів сприятиме формуванню сучасної управлінської культури, орієнтованої на відкритість, співпрацю та партнерство, а також допоможе зменшити ризики виникнення конфліктів у взаємодії між ОВ та ОГС.

Спільні стратегічні рекомендації для ОГС та органів влади щодо подолання перешкод і запобігання конфліктам

1. Інституціоналізація правил взаємодії

Одним із ключових напрямів розвитку співпраці ОГС та ОВ є формування чітких і зрозумілих правил взаємодії між сторонами.

Важливо, щоб процедури комунікації, розгляду пропозицій і залучення до формування політики були прозорими, передбачуваними та однаково зрозумілими як для ОВ, так і для ОГС.

Узгодження таких правил дозволить зробити співпрацю більш системною, зменшити кількість непорозумінь і створити стабільні механізми участі ОГС у процесах прийняття рішень ОВ.

2. Перехід до моделі партнерського врядування

Ще одним важливим кроком є розвиток практики партнерського врядування, яка передбачає більш тісну та регулярну взаємодію між ОВ та ОГС.

У такій моделі сторони залучаються до діалогу не лише на етапі обговорення вже підготовлених рішень, а й на ранніх стадіях політичного циклу - під час визначення проблем, планування та розробки політик.

Регулярний діалог, спільне планування та участь у підготовці рішень сприяють формуванню спільної відповідальності за результати політики та підвищують якість управлінських рішень.

3. Розвиток механізмів попередження та врегулювання конфліктів

У процесі взаємодії між різними інституціями виникнення розбіжностей є природним. Тому важливо не лише реагувати на конфлікти, але й створювати механізми їх своєчасного попередження та конструктивного врегулювання.

Зокрема, доцільно ширше використовувати переговорні та консультативні інструменти, а також практики медіації, які дозволяють знаходити компромісні рішення і запобігати ескалації конфліктних ситуацій.

Наявність таких механізмів сприятиме більш стабільній і передбачуваній взаємодії між сторонами.

4. Забезпечення прозорості та взаємної підзвітності

Важливою умовою довготривалої співпраці є відкритість і підзвітність обох сторін.

Це передбачає доступність інформації про процеси прийняття рішень, регулярний обмін зворотним зв'язком щодо розгляду пропозицій, а також системне документування результатів спільної роботи.

Такий підхід дозволяє підвищити рівень довіри, зменшити інформаційну асиметрію та зробити процес взаємодії більш зрозумілим для всіх учасників.

5. Формування культури довіри та професійної взаємодії

Не менш важливим фактором є розвиток культури партнерства, заснованої на взаємній повазі, професійній комунікації та усвідомленні ролі кожної зі сторін у процесах формування політики.

Формування спільних стандартів етичної взаємодії, конструктивного діалогу та відповідальності за результати політики сприятиме зміцненню довіри між ОБ та ОГС.

Особливої ваги це набуває у сфері аграрного та сільського розвитку, де ефективність політики значною мірою залежить від узгодженості дій різних заінтересованих сторін.

Подолання перешкод у співпраці та запобігання конфліктам між ОБ та ОГС потребує не окремих точкових рішень, а комплексних інституційних змін.

Формалізація процедур взаємодії, підвищення прозорості процесів прийняття рішень, забезпечення рівного доступу до участі та розвиток культури партнерства створюють передумови для більш ефективної співпраці сторін.

У довгостроковій перспективі такі зміни можуть сприяти переходу від ситуативних контактів до стабільної моделі стратегічного партнерства між державою та громадянським суспільством у сфері аграрного та сільського розвитку України.

Розділ 8. Потреби та напрями вдосконалення співпраці між ОГС і органами влади

8.1 Що потрібно для покращення взаємодії

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Щоб ВИ ОСОБИСТО запропонували для покращання взаємодії між органами влади та ОГС? Можна обрати декілька варіантів відповідей.

Для органів влади – Щоб б ВИ ОСОБИСТО запропонували для покращання взаємодії між вашим органом влади та ОГС? Можна обрати кілька варіантів відповідей.

Порівняння відповідей представників ОГС та ОВ засвідчує, що сторони досить подібно бачать ключові проблеми взаємодії. Водночас аналіз відповідей дозволяє помітити певні відмінності у пріоритетах та очікуваннях.

ОГС частіше акцентують увагу на питаннях залучення до процесу ухвалення рішень і наявності ресурсів для своєї діяльності.

Натомість представники ОВ більше зосереджуються на необхідності чітких процедур, формалізації взаємодії та керованості процесів співпраці.

1. Чіткі та прозорі механізми співпраці

Найбільш показовим є те, що обидві сторони майже однотайно визначають *необхідність створення чітких і прозорих механізмів співпраці як ключовий пріоритет*.

Серед ОГС таку позицію підтримали 55,5% респондентів. Для них це передусім означає *передбачуваність процедур і рівний доступ до процесів ухвалення рішень*.

Представники ОВ висловлюють схожу позицію навіть дещо частіше (60,4%), але пояснюють її трохи інакше: *для них формалізація взаємодії є інструментом зниження конфліктності та підвищення керованості процесів*.

2. Залучення ОГС до формування політик

Одним із найбільш помітних розривів у відповідях стало питання обов'язкового залучення ОГС до формування політик.

Майже половина представників ОГС (48,6%) вважають, що *їхня участь має бути системною і охоплювати всі етапи політичного циклу - від підготовки рішень до їх реалізації та оцінки*.

Натомість серед представників ОВ таку позицію підтримують лише 17,7%. Це свідчить про те, що *для влади участь ОГС поки що частіше сприймається як бажаний, але не обов'язковий елемент процесу*.

3. Фінансова підтримка ініціатив ОГС

Питання фінансової підтримки також демонструє різницю в очікуваннях.

Для ОГС доступ до фінансування є важливою *умовою стабільності їхньої діяльності* та реалізації ініціатив - на цьому наголосили 44,5% респондентів.

ОВ визнають значення такого інструменту, однак приділяють йому дещо менше уваги: відповідний варіант обрали 28% опитаних.

Це може свідчити про різне бачення ролі держави у підтримці ОГС.

4. Використання міжнародного досвіду

Обидві групи респондентів також демонструють зацікавленість у використанні міжнародного досвіду співпраці між державою та громадянським суспільством.

Водночас і тут простежуються певні відмінності у підходах.

Для ОГС міжнародні практики часто розглядаються як можливість прискорити впровадження реформ і запозичити ефективні моделі взаємодії (42,5%).

Представники ОВ частіше сприймають міжнародний досвід як додатковий ресурс або джерело корисних прикладів (32,9%).

5. Електронна платформа для діалогу

Практично однаковими виявилися оцінки щодо необхідності створення електронної платформи для взаємодії.

Близько 28% респондентів з обох груп підтримують ідею використання цифрових інструментів як постійного каналу комунікації між ОВ та ОГС.

Такий результат свідчить про спільне розуміння важливості сучасних технологій для підтримки регулярного діалогу.



Відповіді представників ОГС щодо покращення взаємодії між органами влади та ОГС



Відповіді представників органів влади щодо покращення взаємодії між органами влади та ОГС

6. Підвищення обізнаності працівників органів влади

Ще одним важливим напрямом сторони називають підвищення обізнаності та компетентності працівників ОВ щодо взаємодії з ОГС.

Цей фактор відзначили 26,7% представників ОГС та 28% представників ОВ. Хоча він і не є серед найголовніших пріоритетів, результати свідчать про наявність запиту на розвиток відповідних навичок та зміну управлінської культури.

7. Регулярні зустрічі як інструмент взаємодії

Цікавою є різниця у ставленні до регулярних зустрічей як форми співпраці.

Представники ОВ значно частіше (26,2%) розглядають такі зустрічі як ефективний інструмент взаємодії.

Серед представників ОГС цей показник значно нижчий — лише 8,2%.

Ймовірно, для ОГС важливішим є не сам процес комунікації, а реальний вплив на ухвалення рішень.

8. Інформування про діяльність органів влади

Ще одним помітним питанням є доступ до інформації.

Представники ОГС частіше говорять про дефіцит інформації щодо процедур, планів та рішень ОВ (26,7%).

Серед представників ОВ таку проблему визнають лише 14% респондентів.

Це може свідчити про наявність інформаційної асиметрії, яка ускладнює ефективну взаємодію між сторонами.

Загалом, результати дослідження свідчать про те, що як ОГС, так і ОВ демонструють готовність переходити від фрагментарної та переважно персоналізованої взаємодії до більш системної моделі партнерства. Для здійснення такого переходу важливо узгодити базові правила співпраці, чітко визначити ролі сторін та створити формалізовані механізми взаємодії, які б забезпечували прозорість процесів і зрозумілість очікувань для всіх учасників.

8.2. Які інструменти, ресурси чи підтримка потрібні ОГС

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС – Які інструменти, ресурси чи підтримка потрібні ОГС, щоб ефективніше співпрацювати з органами влади? Напишіть у довільній формі (за бажанням).

Для органів влади – Які інструменти, ресурси чи підтримка потрібні органам влади, щоб ефективніше співпрацювати з ОГС? Напишіть у довільній формі.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що взаємодія між ОГС та ОВ на теперішній час перебуває радше на рівні *декларативного партнерства*. Хоча обидві сторони визнають важливість співпраці, на практиці вона не завжди має системний і рівноправний характер.

Перехід до справжнього партнерства можливий лише за умови перегляду підходів до публічного управління, підвищення відповідальності ОВ та більш чіткого визнання ролі ОГС як повноцінних учасників формування та реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку.

Порівняння позицій щодо різних інструментів підтримки ОГС

Інструменти	Позиція ОГС	Позиція органів влади	Аналітичний коментар
Фінансування	Ключова потреба: державне, донорське, незалежне фінансування; кошти на проекти, аналітику, оплату праці	Визнається потреба у фінансуванні, співфінансуванні ОГС, ресурсах місцевих бюджетів	Спільна позиція, але для ОГС фінансування - умова виживання, для влади - інструмент
Механізми взаємодії	Потреба у реальних, а не формальних механізмах участі (робочі групи, ради, платформи)	Запит на чіткі, інституціоналізовані механізми (ради, меморандуми, консультації)	Збіг у формі, розбіжність у сприйнятті ефективності
Комунікація	Вимагають відкритості, регулярного діалогу, доступу до інформації	Говорять про необхідність діалогу, платформ, інформування	ОГС критикують якість комунікації, влада - визнає потребу, але часто формально
Роль і статус ОГС	Прагнуть визнання рівноправними партнерами у формуванні політик	Часто розглядають ОГС як допоміжний або консультативний ресурс	Суттєва асиметрія бачення ролей
Компетенції та навчання	Запит на навчання з адвокації, політик, комунікації	Запит на навчання чиновників і підготовлені кадри	Потенціал для спільних програм навчання
Довіра	Низький рівень довіри до влади, очікування відповідальності за бездіяльність	Говорять про потребу довіри з боку ОГС та громади	Взаємна недовіра, але різне бачення її джерел
Відповідальність	Наполягають на відповідальності влади за рішення і бездіяльність	Майже не артикулюють власну відповідальність	Ключовий дисбаланс у відповідях
Політична воля	Часто вказують як вирішальний чинник	Згадується рідко або опосередковано	ОГС бачать проблему системно, влада - процедурно
Рівень рефлексії	Високий, критичний, системний	Нерівномірний: від глибоких до формальних («не потрібно»)	Свідчить про різну інституційну зрілість
Фокус відповідальності	Переважно на владі та системі	Часто на ОГС (пасивність, відсутність ініціатив)	Різні наративи відповідальності

Спільні позиції сторін

Попри відмінності у поглядах, аналіз відповідей показує, що між сторонами існує і певна спільна база для розвитку співпраці.

Передусім і представники ОГС, і ОВ визнають наявність обмежених фінансових ресурсів, що ускладнює реалізацію спільних ініціатив.

Також обидві сторони погоджуються з тим, що взаємодія потребує більш чітких і формалізованих механізмів. Ідеться про зрозумілі правила співпраці, визначені процедури участі та стабільні канали комунікації.

Крім того, і ОГС, і ОВ підкреслюють *важливість регулярного діалогу та обміну інформацією*.

У відповідях респондентів також простежується *спільне розуміння необхідності підвищення компетенцій у сферах, що стосуються взаємодії між сторонами*.

Ключові розбіжності у підходах

Аналіз відповідей респондентів дозволяє виділити кілька принципових розбіжностей у баченні ролей і відповідальності сторін.

Насамперед це стосується *розуміння ролі ОГС*:

- Представники ОГС розглядають себе як повноцінних партнерів у процесі формування та реалізації аграрної політики.
- Натомість у відповідях ОВ частіше простежується сприйняття ОГС як консультативних або допоміжних учасників процесу.

Відрізняються також *оцінки ефективності вже існуючих механізмів взаємодії*:

- ОГС нерідко характеризують їх як *формальні або такі, що мають імітаційний характер* і не забезпечують реального впливу на ухвалення рішень.
- Представники ОВ, навпаки, частіше вважають наявні механізми достатніми або зазначають, що необхідні інструменти співпраці вже існують.

Ще одна відмінність пов'язана з *питанням відповідальності за розвиток взаємодії*:

- Представники ОГС переважно наголошують на необхідності більшої відкритості та відповідальності з боку ОВ.
- У відповідях представників ОВ нерідко простежується акцент на необхідності більшої активності з боку самих ОГС.

Різняться також *оцінки глибини існуючих проблем*:

- Для багатьох представників ОГС труднощі у взаємодії пов'язані з більш системними питаннями - зокрема з кризою довіри, слабкою інституціоналізацією партнерства та недостатньою прозорістю процесів ухвалення рішень.
- Представники ОВ частіше пояснюють проблеми співпраці процедурними складнощами або обмеженими ресурсами.

Загалом, результати дослідження свідчать, що підвищення ефективності взаємодії між ОВ та ОГС залежить не стільки від появи нових інструментів чи додаткових ресурсів. Значно важливішим є формування спільного бачення партнерства, чітке визначення ролей сторін та готовність до спільного формування і реалізації політик у сфері аграрного та сільського розвитку. Саме ці чинники можуть стати основою для переходу від декларативної взаємодії до більш зрілої та результативної моделі співпраці.

8.3 Висновки та рекомендації до розділу 8

Висновки до розділу 8

Результати дослідження свідчать про те, що як ОГС, так і ОВ *усвідомлюють потребу у якісних змінах моделі взаємодії* у сфері аграрного та сільського розвитку. Фактично мова йде про сформований запит на більш системну та ефективну співпрацю.

Обидві сторони визнають, що *чинні механізми взаємодії часто мають формальний або фрагментарний характер* і значною мірою залежать від персональної ініціативи окремих посадовців чи представників ОГС, а не від чітко визначених і стабільних інституційних процедур.

Одним із важливих результатів дослідження є те, що позиції ОГС та ОВ збігаються щодо *необхідності інституціоналізації взаємодії*.

Ідеться передусім про запровадження чітких, прозорих і зрозумілих правил співпраці, які були б інтегровані у систему публічного управління. Такі правила можуть забезпечити передбачуваність процесів взаємодії та зробити її менш залежною від ситуативних рішень.

Водночас дослідження показує, що на практиці *співпраця часто залишається декларативною*, що знижує рівень довіри між сторонами і обмежує можливості для формування справді ефективного партнерства.

Важливим висновком є також наявність певних *відмінностей у сприйнятті ролі ОГС* у процесі формування та реалізації державної аграрної політики:

- Більшість представників ОГС розглядають себе як повноцінних учасників політичного процесу, які можуть і повинні брати участь у всіх його етапах - від визначення проблем і формування рішень до моніторингу їх виконання.
- Натомість частина представників ОВ все ще сприймає ОГС переважно як консультативних або допоміжних учасників.

Така різниця у підходах створює певні бар'єри для розвитку рівноправного партнерства і не дозволяє повною мірою використати експертний потенціал ОГС.

Дослідження також показало, що сторони по різному оцінюють *роль ресурсного забезпечення співпраці*:

- Для ОГС наявність фінансових інструментів підтримки - таких як грантові програми, конкурси проєктів або механізми соціального замовлення - є важливою умовою стабільної участі у процесах розвитку аграрного сектору та сільських територій.
- Натомість представники ОВ частіше приділяють більшу увагу процедурним аспектам взаємодії, розглядаючи фінансову підтримку як додатковий, але не визначальний інструмент.

Це свідчить про необхідність більш збалансованого підходу, який поєднуватиме інституційні механізми участі з належним ресурсним забезпеченням.

Ще одним важливим спостереженням є те, що *обмеження ефективної співпраці пов'язані не стільки з відсутністю інструментів взаємодії, скільки з особливостями їх застосування*:

- У багатьох випадках консультації мають формальний характер, комунікація між сторонами відбувається нерегулярно, а механізми зворотного зв'язку працюють недостатньо ефективно.
- Крім того, часто відсутня чітка підзвітність ОВ щодо того, яким чином враховуються пропозиції, надані ОГС.

У результаті навіть наявні інструменти взаємодії не завжди забезпечують реальний вплив на процес прийняття рішень.

Окрему увагу слід приділити питанню *інституційної готовності ОВ до партнерської взаємодії*. Хоча більшість представників ОВ визнає важливість співпраці з ОГС, у практичній площині часто бракує системного підходу до організації такої співпраці. У деяких випадках це може свідчити про

збереження традиційних управлінських підходів, які більше орієнтовані на ієрархічну модель управління, ніж на партнерські відносини.

Важливим фактором, який також впливає на ефективність взаємодії, залишається *рівень взаємної довіри*. Дефіцит довіри багато в чому є наслідком попереднього досвіду формальної співпраці, коли участь ОГС у консультаціях не завжди призводила до реального врахування їх пропозицій.

За відсутності чітких гарантій впливу, участь ОГС у процесах публічного управління ризикує перетворюватися на формальну процедуру, що може знижувати мотивацію ОГС до подальшої активної участі.

Водночас результати дослідження свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку співпраці. І ОГС і ОВ демонструють готовність до вдосконалення існуючих механізмів взаємодії. Зокрема йдеться про розвиток більш системних форм комунікації, підвищення прозорості процесів прийняття рішень, використання цифрових інструментів для діалогу, а також врахування міжнародного досвіду у сфері партнерства між державою та громадянським суспільством.

Загалом результати дослідження свідчать, що *вдосконалення взаємодії між ОВ та ОГС потребує комплексного підходу*. Такий підхід має поєднувати інституційне закріплення механізмів участі, розвиток організаційної спроможності сторін, забезпечення належного ресурсного підґрунтя та формування культури партнерської взаємодії.

У перспективі ключовим завданням є *поступовий перехід від формально-консультативної моделі співпраці до більш повноцінного партнерства*. У такій моделі ОГС виступають не лише джерелом експертних пропозицій, а й активними учасниками процесів формування, реалізації та моніторингу державної політики у сфері аграрного та сільського розвитку. Саме такий підхід може сприяти підвищенню ефективності публічного управління, посиленню підзвітності ОВ та більш повному врахуванню потреб і інтересів заінтересованих сторін.

Рекомендації до розділу 8

Рекомендації для ОГС

1. Посилення стратегічної ролі у формуванні політики

Результати дослідження свідчать, що ОГС для підвищення ефективності взаємодії з ОВ варто *переходити від ситуативної участі до більш системної та стратегічно спланованої роботи у політичному процесі*. Це передбачає залученість ОГС не лише на етапі обговорення вже підготовлених рішень, а й на всіх стадіях політичного циклу - від визначення проблем і формування порядку денного до впровадження рішень та моніторингу їх виконання.

Важливим кроком у цьому напрямі може стати *розроблення чітких адвокаційних стратегій*. Такі стратегії мають визначати ключові пріоритети діяльності, цільові ОВ, інструменти впливу та очікувані результати. Не менш важливим є підсилення аналітичної складової діяльності – зокрема, підготовка аналітичних записок, policy briefs, позиційних документів та інших матеріалів, що дозволяють аргументовано обґрунтовувати пропозиції.

Крім того, доцільно поступово *переходити від короткострокових проектних ініціатив до більш довгострокових програмних підходів, орієнтованих на системну взаємодію з ОВ*. Такий підхід може сприяти підвищенню впливу ОГС на формування державної політики та їх більшій інтеграції у процеси публічного управління.

2. Підвищення якості підготовки пропозицій та аналітичних матеріалів

Ефективність взаємодії з ОВ значною мірою залежить від якості підготовлених пропозицій. Тому ОГС доцільно *приділяти більше уваги структурованості та аналітичному обґрунтуванню своїх ініціатив*.

Зокрема, пропозиції бажано готувати у вигляді чітко сформульованих документів, які містять аналіз проблеми, обґрунтування необхідності змін, оцінку можливих наслідків запропонованих рішень та аналіз альтернативних підходів.

Важливо також забезпечувати відповідність таких пропозицій державним і регіональним стратегічним пріоритетам.

Окрему увагу варто приділяти чіткому формулюванню цілей і очікуваних результатів ініціатив, а також поясненню їхньої суспільної значущості.

Системне ж документування результатів взаємодії з ОВ може допомогти формувати доказову базу ефективності діяльності ОГС.

У довгостроковій перспективі все це сприятиме зміцненню репутації ОГС як професійних і надійних експертних партнерів.

3. Розвиток інституційної спроможності та професійних компетенцій

Ще одним важливим напрямом розвитку є *посилення інституційної та експертної спроможності ОГС*.

Для ефективної участі у формуванні політик ОГС потребують поглиблення знань і навичок у сфері публічної політики, державного управління та нормативно-правових процедур.

Водночас важливим є розвиток компетенцій у сфері адвокації, стратегічних комунікацій і переговорів, що дозволяє більш ефективно представляти позиції ОГС у взаємодії з ОВ.

Не менш актуальним є підвищення спроможності ОГС брати участь у бюджетному процесі, а також здійснювати моніторинг та оцінку державних політик.

Паралельно варто приділяти увагу зміцненню внутрішніх систем управління ОГС, забезпеченню фінансової прозорості та підзвітності. Розвиток таких внутрішніх механізмів підвищує довіру до ОГС та створює передумови для більш стабільної та довгострокової співпраці з ОВ.

4. Посилення системності взаємодії з органами влади

Для підвищення результативності співпраці ОГС можуть *активніше використовувати наявні формалізовані механізми участі* у процесах прийняття рішень (громадські ради, робочі групи, публічні консультації та обговорення).

Важливим інструментом можуть бути *офіційні цифрові механізми участі*, включаючи електронні консультації, петиції та інші онлайн-інструменти взаємодії з ОВ.

Також доцільним буде ініціювання укладення меморандумів/договорів про співпрацю, які можуть закріплювати основні принципи та формати партнерської взаємодії.

Системність і регулярність комунікації між сторонами є важливою передумовою формування стабільного партнерства. Саме така послідовна взаємодія сприяє підвищенню передбачуваності співпраці та формуванню більш стійких інституційних зв'язків.

5. Розвиток коаліцій та мереж співпраці

Для посилення свого впливу та представницької ролі ОГС доцільно активніше розвивати різні форми об'єднання зусиль. Йдеться про *створення галузевих, тематичних, регіональних або навіть міжнародних коаліцій*, які дозволяють консолідувати позиції ОГС та виступати єдиним голосом у діалозі з ОВ.

Узгодження позицій між різними ОГС перед початком взаємодії з ОВ може суттєво підвищити ефективність переговорного процесу.

Створення ж спільних платформ або мереж для представництва інтересів ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку може сприяти формуванню більш системного підходу до адвокації.

Такий формат співпраці здатний посилити переговорну спроможність ОГС та підвищити їхній вплив на процеси прийняття рішень.

6. Диверсифікація ресурсної бази та забезпечення сталості діяльності

Для довгострокового розвитку ОГС важливо *забезпечити стабільність їхньої ресурсної бази*.

З цією метою доцільно диверсифікувати джерела фінансування, поєднуючи донорську підтримку з можливостями участі у державних або місцевих програмах, партнерських ініціативах та інших механізмах фінансування.

Одним із перспективних напрямів може бути розвиток експертних і сервісних функцій ОГС, які можуть інтегруватися у державні та місцеві програми розвитку.

Важливо приділяти увагу підвищенню фінансової прозорості та підзвітності, що сприяє зміцненню довіри з боку партнерів та донорів.

Інвестиції у довгостроковий організаційний розвиток - зокрема у розвиток команди, аналітичної спроможності та внутрішніх систем управління - є важливою передумовою стійкості ОГС.

Загалом, посилення інституційної спроможності, стратегічного підходу до діяльності та професійного рівня ОГС є ключовою передумовою формування ефективної партнерської взаємодії з ОВ. Перехід до більш системної, аналітично обґрунтованої та довгостроково орієнтованої діяльності дозволить ОГС не лише ефективніше представляти інтереси аграрного сектору та сільських територій, але й відігравати важливу роль у процесах відновлення та сталого розвитку України.

Рекомендації для органів влади

1. Інституціоналізація прозорих і передбачуваних механізмів взаємодії з ОГС

Результати дослідження свідчать про необхідність більш системного підходу до організації співпраці між ОВ та ОГС. Одним із ключових завдань у цьому напрямі є інтеграція взаємодії з ОГС у повсякденні управлінські процеси, а не розгляд її як додаткової або факультативної практики.

Для цього доцільно *запровадити чітко визначені процедури* консультацій з ОГС на всіх етапах політичного циклу - від формування порядку денного до оцінки результатів реалізації політик. Особливо важливим є залучення ОГС на ранніх етапах розробки державних програм, стратегій та нормативно-правових актів, коли їхні пропозиції можуть бути найбільш змістовно враховані.

Важливу роль у цьому процесі можуть відігравати постійно діючі робочі групи, консультативні органи та експертні платформи за участю представників ОГС. Разом із тим важливо забезпечити не лише можливість подання пропозицій, але й процедури їх обов'язкового розгляду з наданням обґрунтованого зворотного зв'язку.

Окрему увагу варто приділити визначенню відповідальних структурних підрозділів або посадових осіб, які координуватимуть взаємодію з ОГС. Такий підхід дозволить сформувати більш стабільну, формалізовану та передбачувану систему співпраці.

2. Забезпечення змістовного залучення ОГС до формування та реалізації політик

Важливим кроком до підвищення ефективності співпраці є *перехід від формального до більш змістовного залучення ОГС* до процесів формування та реалізації аграрної політики.

Йдеться, зокрема, про інтеграцію ОГС до процесів аналізу проблем, підготовки політичних рішень, їх впровадження, а також подальшого моніторингу та оцінки результатів. Такий підхід дозволяє використати експертний потенціал ОГС та забезпечити більш комплексне врахування інтересів різних заінтересованих сторін.

ОВ можуть активніше залучати ОГС до реалізації державних, регіональних і місцевих програм розвитку. У цьому контексті важливо також підтримувати аналітичну та експертну діяльність ОГС, яка може слугувати важливим джерелом професійної експертизи.

Створення механізмів партнерської реалізації спільних ініціатив сприятиме не лише підвищенню ефективності аграрної політики, але й зміцненню її суспільної легітимності.

3. Підвищення прозорості та відкритості інформації

Одним із факторів, що суттєво впливає на якість взаємодії між ОВ та ОГС, є *доступність інформації*. Недостатня відкритість управлінських процесів часто створює інформаційну асиметрію, що ускладнює участь ОГС у формуванні та реалізації аграрної політик.

У зв'язку з цим ОВ доцільно забезпечити своєчасне оприлюднення інформації про плани діяльності, проекти політик, програм і нормативних актів, а також про проведення консультацій. Важливою практикою може стати публікація не лише проектів рішень, але й результатів консультацій із зазначенням того, які пропозиції були враховані, а які відхилені та з яких причин.

Важливо також формувати *постійні відкриті канали комунікації* з ОГС та регулярно інформувати їх про можливості участі у процесах прийняття рішень.

Підвищення прозорості управлінських процесів сприятиме зміцненню довіри до ОВ та розширенню участі у них представників ОГС.

4. Посилення інституційної спроможності органів влади до взаємодії з громадянським суспільством

Ефективна взаємодія з ОГС значною мірою залежить від інституційної готовності самих ОВ. Тому важливим напрямом розвитку є *формування сучасної культури партнерського врядування*.

Зокрема, доцільно *запроваджувати системні програми навчання державних службовців*, присвячені механізмам взаємодії з ОГС, принципам participatory governance, стратегічним комунікаціям та управлінню партнерствами.

Крім того, *взаємодію з ОГС варто інтегрувати у систему оцінки ефективності* діяльності структурних підрозділів ОВ. Це дозволить підвищити рівень відповідальності за розвиток співпраці. Важливим елементом такої системи також може бути визначення відповідальних координаторів взаємодії з ОГС на інституційному рівні.

5. Забезпечення ресурсної та фінансової підтримки співпраці

Для розвитку повноцінного партнерства між ОВ та ОГС важливим є створення відповідного ресурсного підґрунтя. У цьому контексті ОВ доцільно *впроваджувати фінансові інструменти*

підтримки участі ОГС, зокрема через проведення конкурсів проєктів, грантових програм або використання механізмів соціального замовлення.

Перспективним напрямом також є створення механізмів співфінансування спільних програм і ініціатив, що реалізуються у партнерстві між ОВ та ОГС.

ОГС можуть бути залучені до реалізації державних і місцевих програм розвитку на конкурсній основі, що сприятиме більш ефективному використанню їхнього експертного та організаційного потенціалу.

Окрему увагу варто приділити підтримці розвитку аналітичної та експертної спроможності ОГС, яка є важливою умовою їх ефективної участі у процесах формування та реалізації аграрної політики.

6. Розвиток цифрових інструментів участі та комунікації

У сучасних умовах важливу роль у розвитку взаємодії між ОВ та ОГС відіграють цифрові інструменти. Їх використання дозволяє зробити комунікацію більш доступною, оперативною та відкритою.

ОВ доцільно *впроваджувати електронні платформи* для проведення консультацій, збору пропозицій та надання зворотного зв'язку. Такі інструменти можуть використовуватися також для інформування ОГС про поточні політичні процеси.

Крім того, важливо забезпечити можливість онлайн-участі ОГС у роботі консультативних і дорадчих органів, що особливо актуально для ОГС, які працюють у різних регіонах країни.

Створення електронних систем обліку взаємодії з ОГС також може сприяти підвищенню прозорості та системності співпраці.

Загалом, інституціоналізація прозорих, передбачуваних і ресурсно забезпечених механізмів взаємодії є важливою передумовою переходу від формальної співпраці до справжнього партнерства між ОВ та ОГС.

Реалізація цих рекомендацій може сприяти зміцненню взаємної довіри, підвищенню якості державної політики та формуванню більш стійкої моделі співпраці. Така модель здатна забезпечити більш ефективне врахування інтересів різних заінтересованих сторін і підтримати розвиток аграрного сектору та сільських територій України, зокрема в умовах післявоєнного відновлення.

Спільні стратегічні рекомендації для ОГС та органів влади

1. Інституціоналізація партнерської моделі взаємодії

Одним із ключових завдань є перехід до більш інституційно оформленої моделі співпраці між ОГС та ОВ.

Йдеться про формування сталих, формалізованих і передбачуваних механізмів взаємодії, які будуть інтегровані у процеси публічного управління.

Така модель передбачає залучення ОГС на всіх етапах політичного циклу - від визначення проблем і формування порядку денного до реалізації політик та оцінки їх результатів.

Інституціоналізація таких механізмів дозволить зробити співпрацю менш залежною від персональних ініціатив окремих посадовців чи ОГС та забезпечить більшу стабільність і передбачуваність взаємодії.

2. Перехід до моделі співтворення політики

Перспективним напрямом розвитку співпраці є поступовий перехід до моделі співтворення політики (co-creation), яка передбачає більш активну і рівноправну участь ОГС у процесах формування та реалізації державних рішень.

У практичному вимірі це означає забезпечення раннього та змістовного залучення ОГС до розробки стратегій, програм і нормативно-правових актів.

Крім того, ОГС можуть відігравати важливу роль у реалізації політик, їх моніторингу та оцінці результатів.

Такий підхід дозволяє поєднати управлінські ресурси держави з експертним потенціалом ОВ.

3. Формування спільної системи підзвітності та оцінки результатів

Ще одним важливим напрямом є запровадження узгодженої системи оцінки результатів співпраці між ОГС та ОВ.

Для цього доцільно розробити спільні індикатори, які дозволять оцінювати як ефективність взаємодії між сторонами, так і реальний вплив прийнятих політик на розвиток аграрного сектору та сільських територій.

Важливою складовою такого підходу може стати регулярне публічне звітування щодо результатів співпраці та реалізації політик.

Це сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів та посиленню підзвітності всіх учасників.

4. Забезпечення прозорості та відкритості інформації

Ефективна взаємодія неможлива без доступу до повної та своєчасної інформації.

У зв'язку з цим важливо забезпечити відкритість інформації щодо планів діяльності ОВ, підготовки політик і програм, а також можливостей участі ОГС у цих процесах.

Наявність доступної, структурованої та зрозумілої інформації дозволяє ОГС більш ефективно планувати свою участь у формуванні політик і сприяє зменшенню інформаційних бар'єрів між сторонами.

5. Посилення інституційної спроможності сторін

Для розвитку ефективного партнерства важливим є також посилення інституційної спроможності як ОВ, так і ОГС.

Це включає розвиток професійних компетенцій, удосконалення управлінських процедур, а також впровадження сучасних цифрових інструментів, які можуть підтримувати регулярну та системну взаємодію.

Інвестиції у розвиток таких спроможностей дозволять підвищити якість комунікації між сторонами та ефективність спільної роботи.

6. Забезпечення ресурсної стійкості партнерства

Стабільність співпраці між ОГС та ОВ значною мірою залежить від наявності відповідного ресурсного забезпечення.

У цьому контексті важливо розвивати механізми фінансової підтримки та співфінансування спільних ініціатив, що реалізуються у партнерстві між ОВ та ОГС.

Такі механізми можуть включати грантові програми, конкурси проектів, соціальне замовлення або інші інструменти підтримки. Вони створюють підґрунтя для довгострокової та стабільної співпраці.

7. Формування культури довіри та стратегічного діалогу

Важливою передумовою ефективного партнерства є формування культури взаємної довіри та відкритого діалогу.

Це передбачає регулярну комунікацію між сторонами, взаємну повагу до ролей і функцій кожної з них, а також спільну відповідальність за результати реалізації політик.

Розвиток такої культури співпраці сприятиме формуванню більш зрілої моделі взаємодії, у межах якої ОБ та ОГС виступають партнерами у досягненні спільної мети - сталого розвитку аграрної економіки та сільських територій України.

Розділ 9. Вплив війни на взаємодію ОГС та органів влади

9.1 Вплив війни на взаємодію ОГС та органів влади

Респондентам було поставлено наступні запитання:

Для ОГС - Як війна в Україні вплинула на взаємодію органів влади з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку?

Для органів влади - Як війна в Україні вплинула на взаємодію вашого органу влади з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку?

Порівняння відповідей представників ОГС та ОВ показує, що ці дві групи по-різному оцінюють вплив війни на характер і інтенсивність їхньої взаємодії:

- Загалом ОГС частіше говорять про невизначеність або помітні зміни у форматі співпраці.
- Натомість представники ОВ здебільшого вважають, що війна або суттєво не вплинула на взаємодію, або ж призвела лише до певного зниження її активності.

Найбільш помітна різниця стосується оцінки того, *чи змінився сам формат співпраці*.

Представники ОВ майже у два з половиною рази частіше, ніж представники ОГС, зазначали, що *війна не вплинула на взаємодію* (46,8% проти 18,5%). Ймовірно, це може свідчити про певну інституційну інерцію або ж про те, що ОВ не завжди повною мірою відчують ті зміни, які безпосередньо переживають ОГС на місцевому рівні.

Водночас частина респондентів відзначає і *позитивні зрушення*. Так, ОГС частіше говорять про *активізацію діалогу та посилення співпраці* (24% проти 13,9% серед представників ОВ). Це можна пояснити тим, що в умовах війни саме ОГС активно включилися у волонтерську діяльність, гуманітарні ініціативи та реагування на кризові потреби громад. У таких ситуаціях взаємодія з ОВ часто ставала необхідною для координації дій і швидкого вирішення практичних питань.

Разом із тим *оцінки погіршення взаємодії* також відрізняються. Представники ОВ частіше говорять про *загальне зниження рівня діалогу*, тоді як представники ОГС іноді оцінюють ситуацію більш різко, зазначаючи, що *співпраця фактично припинилася*. Зокрема, 20,5% представників ОГС вважають, що *діалог практично зник*. Серед представників ОВ таку позицію поділяють 11%, тоді як 28,3% говорять радше про зниження інтенсивності взаємодії.

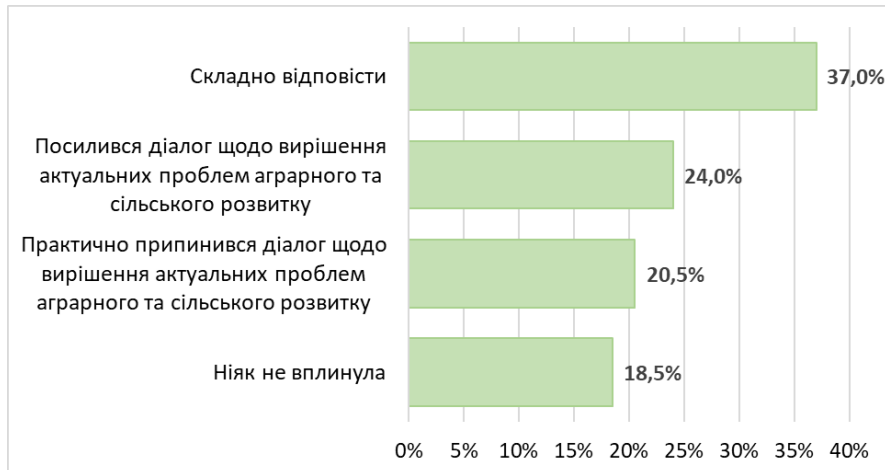
Все це може свідчити про різне розуміння того, що саме сторони вкладають у поняття «діалог» або ефективна співпраця.

Окремо варто звернути увагу на *високий рівень невизначеності* серед відповідей ОГС. Так, 37% респондентів обрали варіант «складно відповісти». Такий показник може вказувати на те, що взаємодія між ОГС і ОВ часто має нерівномірний і фрагментарний характер. У різних регіонах вона може суттєво відрізнятися, а стабільні канали комунікації не завжди є достатньо розвиненими.

Серед представників ОВ подібна невизначеність практично не фіксувалася.

Узагальнюючи, можна сказати, що війна значною мірою або законсервувала, або послабила вже існуючі практики взаємодії між ОВ та ОГС. Водночас вона чітко продемонструвала наявний потенціал партнерства у кризових ситуаціях. Подальший розвиток такої співпраці потребує

створення більш формалізованих, гнучких і водночас стійких механізмів взаємодії, які могли б ефективно працювати як у мирний час, так і в умовах криз або воєнних викликів.



Відповіді представників ОГС щодо впливу війни на взаємодію органів влади з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку



Відповіді представників органів влади щодо впливу війни на взаємодію органів влади з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку

9.2 Висновки та рекомендації до розділу 9

Висновки до розділу 9

Повномасштабна війна в Україні стала одним із ключових факторів, що суттєво вплинув на взаємодію між ОВ та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку. Фактично вона стала своєрідним випробуванням для вже існуючих моделей співпраці - показала їхні слабкі місця, але водночас продемонструвала і потенціал для адаптації в кризових умовах.

Важливо, що війна не створила принципово нову модель взаємодії, а радше підсилила або послабила ті тенденції, які існували ще до початку повномасштабного вторгнення.

Результати дослідження свідчать, що вплив війни на взаємодію між сторонами був нерівномірним. Частина ОГС відзначають, що співпраця з ОВ активізувалася — передусім у питаннях вирішення нагальних проблем. Йдеться про підтримку сільських громад, відновлення аграрного виробництва, консультування фермерів, координацію гуманітарної допомоги та адаптацію місцевих економік до умов воєнного часу. Це свідчить про високу гнучкість і адаптивність ОГС, їхню здатність швидко

реагувати на кризові виклики та брати на себе функції, які доповнюють можливості державних інституцій.

Водночас представники ОВ оцінюють зміни у взаємодії більш стримано. Значна частина респондентів не зафіксувала суттєвих змін або навіть зазначила певне послаблення співпраці.

Така різниця в оцінках може пояснюватися різним рівнем залученості сторін до спільної діяльності, а також відсутністю системного обліку та оцінки внеску ОГС у вирішення завдань воєнного періоду.

Крім того, це може свідчити і про те, що *ще до початку війни взаємодія між владою та громадянським суспільством у багатьох випадках була обмеженою, формальною або нерегулярною*. Тому кризові умови не завжди призвели до суттєвих змін у її характері.

Війна також чітко продемонструвала структурну вразливість існуючої моделі співпраці. У багатьох випадках вона базувалася на персональних контактах, ситуативних ініціативах і неформальних механізмах. В умовах невизначеності, кадрових змін, обмежених ресурсів та зміни державних пріоритетів відсутність інституційно закріплених механізмів партнерства стала серйозною перешкодою для стабільної та передбачуваної взаємодії. Це підтверджує, що існуюча система співпраці між владою та ОГС значною мірою не була підготовлена до функціонування в умовах масштабної кризи.

Разом з тим там, де взаємодія була налагоджена ще до початку війни або де ОВ були відкритими до партнерства, ОГС продемонстрували свою ефективність як важливі партнери. Їхня діяльність допомогла підтримати аграрне виробництво, підвищити стійкість місцевих громад, поширювати актуальну інформацію, залучати додаткові ресурси та реалізовувати ініціативи, спрямовані на пом'якшення наслідків війни. Це ще раз підтверджує, що ОГС можуть відігравати важливу роль у підвищенні гнучкості та адаптивності системи публічного управління, особливо у кризових ситуаціях.

Водночас сама війна не стала автоматичним поштовхом до системних змін у підходах до взаємодії. У багатьох випадках співпраця залишалася епізодичною та реактивною - вона виникала у відповідь на конкретні потреби, але не переходила у більш структуровану та довгострокову модель партнерства. Це свідчить про те, що *потенціал кризи для трансформації взаємодії був використаний лише частково і значною мірою залежав від локальних умов, управлінської культури та готовності конкретних ОВ до співпраці*.

Загалом, результати дослідження показують, що війна одночасно виявила слабкі сторони існуючих механізмів взаємодії та підтвердила значний потенціал ОГС як партнера держави. Вона чітко продемонструвала необхідність переходу від ситуативної та персоналізованої співпраці до більш стабільної, інституційно закріпленої моделі партнерства, яка може ефективно працювати як у кризових, так і у звичайних умовах.

У стратегічній перспективі післявоєнне відновлення аграрного сектору та сільських територій створює важливе «вікно можливостей» для переосмислення ролі громадянського суспільства у системі публічного управління. Інституціоналізація механізмів співпраці, залучення ОГС до планування та реалізації політик, а також формування культури партнерства можуть стати ключовими умовами для підвищення ефективності аграрної політики та зміцнення стійкості аграрного підприємництва, сільських громад у період відновлення країни.

Рекомендації до розділу 9

Рекомендації для ОГС

ОГС доцільно більш системно *утверджувати свою роль як партнерів ОВ у процесах кризового реагування та відновлення*. Йдеться про активну участь у гуманітарному реагуванні, підтримці сільського населення, відновленні аграрного виробництва та розвитку сільських територій. Чітке позиціонування себе як надійних партнерів може сприяти поглибленню співпраці з ОВ.

Важливим завданням є також *документування результатів і впливу діяльності, яку ОГС здійснюють у період війни*. Системне збирання інформації про реалізовані ініціативи, кількісні показники, приклади успішних практик та їхній вплив на громади допоможе підвищити довіру до ОГС з боку ОВ та міжнародних донорів.

ОГС варто *розширювати взаємодію з ОВ на різних рівнях*. В умовах децентралізації важливо налагоджувати співпрацю не лише з центральними ОВ, а й з місцевими громадами та регіональними ОВ, адже саме на місцевому рівні часто вирішуються ключові питання розвитку сільських територій.

Не менш важливим є *розвиток експертизи у сфері післявоєнного відновлення*. Посилення аналітичної, проєктної та експертної спроможності дозволить ОГС ефективніше долучатися до стратегічного планування відновлення аграрного сектору та розвитку сільських територій.

Варто також активніше *використовувати можливості міжнародного партнерства*. Співпраця з міжнародними донорами та участь у міжнародних програмах можуть допомогти не лише залучити додаткові ресурси, а й сприяти формуванню нових форматів взаємодії між ОВ і ОГС.

Рекомендації для органів влади

ОВ доцільно *інституціоналізувати механізми взаємодії з ОГС як складову системи кризового управління*. Формалізація участі ОГС у процесах антикризового реагування, планування та реалізації заходів із відновлення сільських територій сприятиме більш ефективній координації зусиль.

Важливим є також *забезпечення системної комунікації з ОГС навіть за умов обмежених ресурсів*. Регулярне інформування, консультації та координаційні зустрічі дозволять підтримувати стабільні канали взаємодії між ОВ та ОГС навіть у кризових умовах.

ОВ варто *інтегрувати ОГС у процеси планування післявоєнного відновлення*. Їхнє залучення до розробки стратегій і програм дозволить краще врахувати реальні потреби громад та підвищити ефективність аграрної політики.

Крім того, *потенціал ОГС може бути ефективно використаний у реалізації державних та місцевих програм аграрного та сільського розвитку*. Це особливо важливо для віддалених або постраждалих громад, де ОГС часто мають кращий доступ до місцевого населення.

Не менш актуальним є *підвищення спроможності державних службовців до взаємодії з ОГС у кризових умовах*. Навчання та розвиток відповідних компетенцій можуть сприяти формуванню більш ефективної партнерської моделі співпраці.

Спільні стратегічні рекомендації для органів влади та ОГС

У контексті війни та післявоєнного відновлення особливого значення набуває формування системного партнерства між ОВ та ОГС.

Передусім доцільно *інституціоналізувати таку співпрацю у межах системи кризового управління та відновлення, інтегрувавши її у формальні механізми антикризового реагування та стратегічного планування*. Це передбачає визначення чітких ролей, процедур взаємодії та каналів комунікації.

Для ефективнішої *координації дій доцільно створювати постійні платформи співпраці*, які дозволять узгоджувати пріоритети, обмінюватися інформацією та спільно планувати програми й проекти відновлення сільських територій.

Перспективним підходом також є *розвиток партнерських моделей реалізації програм відновлення*. Йдеться про механізми, у межах яких ОГС можуть виступати виконавцями, експертами або операторами окремих компонентів державних, регіональних чи місцевих програм.

Важливо, щоб стратегії *відновлення формувалися з урахуванням реальних потреб громад*. Для цього необхідно використовувати дані, аналітичні дослідження та зворотний зв'язок від місцевих мешканців, активно залучаючи експертний потенціал ОГС.

Окрему увагу слід приділяти *зміцненню довіри між ОВ та ОГС*. Прозорість процесів прийняття рішень, відкритий обмін інформацією та спільний моніторинг результатів програм і політик можуть стати важливими інструментами такої взаємодії.

Нарешті, ефективним напрямом співпраці може стати спільне *залучення міжнародної підтримки*. Реалізація партнерських проєктів між ОВ та ОГС дозволить ефективніше використовувати міжнародні ресурси та впроваджувати найкращі практики післявоєнного відновлення.

Стратегічний акцент. Ефективне відновлення сільських територій після війни, євроінтеграційні процеси потребують переходу до сталої партнерської моделі взаємодії, у межах якої ОВ та ОГС виступають рівноправними учасниками процесів планування, реалізації та моніторингу політик і програм розвитку.

Розділ 10 Висновки та рекомендації

10.1 Висновки

Проведене дослідження показує, що взаємодія між ОГС та ОБ у сфері аграрного та сільського розвитку в Україні поступово змінюється. Вона рухається від фрагментарної та ситуативної співпраці до потенційно більш системної та партнерської моделі.

Водночас цей перехід ще не завершений. Попри значний потенціал ОГС та наявність формальних механізмів участі, реальна взаємодія між ОГС і ОБ поки що залишається недостатньо структурованою та обмежено інтегрованою у процеси формування, реалізації та оцінки аграрної політики.

1. Потенціал громадянського суспільства значно більший, ніж його реальний вплив

ОГС, які працюють у сфері аграрного та сільського розвитку, мають значний експертний, організаційний та мобілізаційний потенціал. Вони активно поширюють інформацію, надають консультації, підтримують розвиток сільських територій, впроваджують інновації та допомагають громадам реагувати на кризові виклики, зокрема в умовах повномасштабної війни.

Завдяки їхній діяльності підвищується стійкість місцевих громад, підтримується аграрне виробництво та залучаються додаткові ресурси для розвитку сектору.

Але, при цьому, фактичний вплив ОГС на формування та реалізацію аграрної політики залишається обмеженим. Аналітичні матеріали, експертні напрацювання та пропозиції ОГС лише інколи стають основою для державних управлінських рішень. Участь ОГС у розробці стратегій, програм та нормативно-правових актів часто має епізодичний характер і не є системною частиною політичного процесу.

У результаті виникає розрив між потенціалом ОГС та їх реальною роллю у системі публічного управління.

2. Співпраця між ОГС і владою часто має несистемний характер

Аналіз практик співпраці показує, що взаємодія між ОБ та ОГС відбувається нерегулярно і часто залежить від випадкових факторів. Це можуть бути окремі проекти, особисті контакти або ініціатива конкретних людей як з боку влади, так і з боку громадського сектору.

Така модель співпраці не забезпечує стабільності та передбачуваності. Вона також не гарантує рівного доступу різних ОБ до участі у формуванні та реалізації аграрної політики.

Комунікація між сторонами також часто є несистемною. У багатьох випадках відсутні чіткі процедури подання та розгляду пропозицій від ОГС, а також механізми зворотного зв'язку щодо того, чи були ці пропозиції враховані. У результаті взаємодія часто має реактивний, а не стратегічний характер і не розглядається як невід'ємна частина публічного управління.

3. Формальні механізми участі працюють не завжди ефективно

Законодавство передбачає різні інструменти участі ОГС у формуванні та реалізації політики - зокрема громадські ради, робочі групи та консультативні органи тощо. Проте на практиці їхня ефективність часто залишається обмеженою.

Частина таких механізмів функціонує формально, нерегулярно або має суто консультативний характер без реального впливу на зміст політичних рішень.

Консультативна інфраструктура загалом є фрагментарною, слабо скоординованою та недостатньо стабільною.

Участь ОГС у цих механізмах не завжди має гарантований процедурний характер, а врахування їхніх рекомендацій часто залежить від позиції окремих посадових осіб. Це обмежує можливість ОГС виступати повноцінним партнером у формуванні та реалізації аграрної політики.

4. Сторони по-різному бачать роль та вплив громадського сектору

Однією з важливих особливостей нинішньої моделі взаємодії є різниця у сприйнятті ролі та впливу ОГС.

ОГС здебільшого розглядають себе як повноцінних учасників процесу формування політики. Натомість ОВ частіше сприймають їх як консультативний або допоміжний ресурс.

Ця різниця проявляється і в оцінках ефективності співпраці, і в баченні причин існуючих проблем. Такий розрив у сприйнятті ускладнює формування спільного бачення партнерства та стримує розвиток більш зрілої моделі взаємодії.

Одним із наслідків цієї ситуації є те, що експертний потенціал ОГС нерідко залишається недооціненим або недостатньо помітним для ОВ.

5. Структурні бар'єри залишаються головною перешкодою для партнерства

Основні труднощі у взаємодії між ОГС та ОВ мають системний характер. Серед ключових бар'єрів можна виділити:

- відсутність чіткої інституційної моделі партнерства;
- недостатню формалізацію процедур участі ОГС у прийнятті рішень;
- слабку інтеграцію експертних напрацювань ОГС в управлінські процеси;
- нестачу механізмів зворотного зв'язку;
- залежність співпраці від персональних контактів та ситуативних факторів;
- обмежену інституційну спроможність частини ОГС та ОВ до партнерської взаємодії;
- дефіцит взаємної довіри та усталених практик співпраці.

Усе це призводить до того, що взаємодія часто має епізодичний характер і не забезпечує системного впливу ОВ на аграрну політику.

6. Фінансова взаємодія залишається слабко розвиненою

Економічна та фінансова участь ОГС у реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку наразі залишається обмеженою. Інструменти співпраці - такі як державні програми фінансування або публічні закупівлі - використовуються недостатньо і не виконують ролі стабільного механізму партнерства.

Фінансова підтримка ОГС з боку держави має несистемний характер. У результаті багато ОГС значною мірою залежать від міжнародного донорського фінансування, що впливає на сталість їхньої діяльності та рівень інтеграції у національну політику.

Разом із тим і ОВ і ОГС визнають важливість розвитку фінансових механізмів підтримки ОГС, що створює основу для подальшого розвитку економічного партнерства.

7. Повномасштабна війна показала і слабкі сторони системи і силу громадянського сектору

Повномасштабна війна стала серйозним випробуванням для системи взаємодії між владою та громадянським суспільством. Вона виявила як її структурні слабкості, так і значний потенціал ОГС.

У кризових умовах ОГС продемонстрували високу здатність швидко реагувати на нові виклики, мобілізувати ресурси та ефективно доповнювати діяльність державних інституцій. Водночас війна показала і вразливість системи, у якій значна частина співпраці залежить від неформальних контактів та особистих ініціатив.

Відсутність чітко закріплених процедур співпраці обмежила можливості для більш системного використання потенціалу ОГС у кризових умовах.

8. Є передумови для розвитку більш зрілої моделі партнерства

Попри наявні проблеми, результати дослідження свідчать, що існують реальні передумови для розвитку більш ефективної моделі взаємодії між ОГС та ОВ.

Обидві сторони визнають важливість співпраці, демонструють готовність її розвивати та розуміють необхідність удосконалення існуючих механізмів взаємодії.

Спільне розуміння потреби у посиленні інституційних механізмів участі, розвитку консультативної інфраструктури, підвищенні прозорості прийняття рішень і створенні фінансових інструментів підтримки відкриває можливості для поступового переходу до більш ефективної партнерської моделі.

Загальний висновок

Дослідження засвідчує, що взаємодія між ОВ влади та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку в Україні перебуває на етапі переходу. Система має значний потенціал, але поки що залишається недостатньо інституціоналізованою та фрагментарною.

Ключовим завданням є перехід від ситуативної та переважно консультативної взаємодії до повноцінного партнерства, у межах якого ОГС братимуть участь у всіх етапах політичного циклу - від формування до реалізації та оцінки аграрної політики.

Для цього важливо розвивати чіткі процедури участі, інтегрувати експертний потенціал ОГС у систему публічного управління, створювати фінансові механізми співпраці та формувати культуру партнерського врядування.

Такі зміни є особливо важливими в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції України, коли ефективна взаємодія держави та громадянського суспільства може стати одним із ключових факторів сталого аграрного та сільського розвитку.

10.2 Рекомендації

Зважаючи на різноманітність проблем і викликів, які були виявлені під час дослідження, рекомендації в цьому розділі подано за кількома рівнями публічного управління. Такий підхід дозволяє розглянути питання взаємодії між ОВ та ОГС більш комплексно — від стратегічного бачення до щоденної практичної співпраці.

Зокрема, рекомендації згруповані за такими рівнями:

- **стратегічний рівень** — довгострокові підходи до розвитку партнерства між державою та громадянським суспільством, а також визначення ролі кожної зі сторін у системі врядування;
- **політичний рівень** — участь у формуванні, впровадженні та моніторингу державної аграрної політики;

- **інституційний рівень** — розвиток організаційної спроможності та створення більш чітких і зрозумілих правил взаємодії;
- **операційний рівень** — практичні аспекти щоденної співпраці, комунікації та реалізації спільних ініціатив.

Щоб рекомендації були максимально практичними та корисними, їх подано окремо для основних груп учасників цього процесу:

- **для організацій громадянського суспільства (ОГС)** — з акцентом на посилення їхньої ролі як відповідальних, професійних та впливових учасників формування політики;
- **для органів влади, в т.ч. органів місцевого самоврядування** — з фокусом на розвиток відкритих, прозорих і партнерських підходів до врядування;
- **для донорів та міжнародних партнерів** — з метою посилення системності підтримки, розвитку інституційної спроможності та забезпечення довгострокової сталості результатів;
- **для спільних дій**, реалізація яких потребує координації, співпраці та розподілу відповідальності між усіма сторонами.

Таким чином, запропоновані рекомендації допоможуть зацікавленим акторам сформуванню цілісного бачення того, як можна поступово перейти до більш сталої, системної та результативної моделі взаємодії. Їх реалізація може сприяти підвищенню якості аграрної політики, зміцненню довіри між державою та громадянським суспільством, а також створенню кращих умов для аграрного та сільського розвитку у довгостроковій перспективі.

10.2.1 Рекомендації для ОГС

Стратегічний рівень

На стратегічному рівні рекомендації стосуються того, як ОГС можуть посилити свою роль як довгострокових партнерів держави у формуванні та реалізації політики у сфері аграрного та сільського розвитку.

1. **Формувати чітке стратегічне бачення своєї ролі.** ОГС варто поступово переходити від діяльності, що зосереджена лише на окремих проєктах, до більш стратегічної участі у процесах врядування. Для цього важливо визначити свою місію, пріоритети та позиціонувати себе як експертного і представницького гравця в секторі.
2. **Посилювати представництво інтересів.** ОГС можуть відігравати важливу роль у представленні інтересів аграрних виробників, сільських громад та інших зацікавлених сторін. Для цього варто системно розвивати адвокаційні інструменти і забезпечувати включення цих інтересів у процеси формування державної політики.
3. **Розвивати співпрацю між ОГС.** Щоб уникати розпорошення зусиль і посилити вплив сектору, ОГС доцільно активніше формувати коаліції, мережі та тематичні платформи. Це допоможе об'єднати експертний потенціал та виробляти узгоджені позиції щодо ключових питань політики.
4. **Включатися у процеси післявоєнного відновлення та євроінтеграції.** З огляду на курс України на європейську інтеграцію та відновлення економіки, ОГС можуть відігравати важливу роль у підтримці відповідних реформ, зокрема у гармонізації української аграрної політики з нормами ЄС та впровадженні принципів належного врядування.

5. **Працювати над довгостроковою стійкістю організацій.** Важливо розвивати моделі фінансової та організаційної стійкості, які не залежать виключно від короткострокових донорських проєктів. Це сприятиме стабільності діяльності та підвищить довіру до ОГС як партнерів.

Політичний рівень

Рекомендації цього рівня спрямовані на те, щоб посилити реальний вплив ОГС на формування, реалізацію та оцінку аграрної політики.

1. **Працювати над системним залученням до формування політик.** ОГС можуть ініціювати створення стабільних механізмів участі у розробці нормативно-правових актів, стратегій та програм, зокрема через робочі групи, громадські ради, консультаційні процеси тощо.

2. **Підвищувати якість аналітики та експертних пропозицій.** Щоб рекомендації ОГС сприймалися ОВ серйозніше, важливо приділяти увагу доказовості, аналітичній глибині та відповідності пропозицій чинним нормативним рамкам.

3. **Запроваджувати моніторинг та оцінку політик.** ОГС можуть посилити свою роль, регулярно аналізуючи виконання державних програм, готуючи альтернативні звіти та пропонуючи рекомендації щодо вдосконалення політики.

4. **Розвивати адвокацію та комунікацію.** Ефективний вплив на політичні рішення потребує не лише експертної роботи, а й добре продуманої комунікаційної стратегії - взаємодії зі ЗМІ, парламентськими комітетами, радами різних рівнів та органами виконавчої влади.

5. **Бути відкритими щодо того, чиї інтереси представляє організація.** Чітке визначення своєї цільової аудиторії та підзвітність перед членами або бенефіціарами допомагає підвищити довіру до ОВ з боку державних інституцій.

Інституційний рівень

На цьому рівні рекомендації стосуються зміцнення внутрішньої спроможності самих ОГС.

1. **Розвивати організаційну спроможність.** ОГС варто інвестувати у розвиток управлінських, аналітичних, фінансових та юридичних компетенцій, що допоможе підвищити якість взаємодії з ОВ.

2. **Впроваджувати стандарти належного врядування.** Прозорі процедури ухвалення рішень, фінансова звітність, управління ризиками та внутрішній контроль підвищують довіру до ОГС як до надійного партнера.

3. **Розвивати кадровий потенціал.** Підвищення кваліфікації команди та залучення фахівців з політики, економіки, права та комунікацій дозволить збільшити діяльність ОГС більш професійною.

4. **Диверсифікувати джерела фінансування.** Для більшої фінансової стійкості варто розширювати джерела фінансування - від членських внесків до партнерських програм, грантів, сервісних моделей тощо.

5. **Запроваджувати системне планування та оцінку результатів.** Використання стратегічного планування, індикаторів ефективності та регулярної оцінки результатів допоможе покращити управління організацією та підвищити її підзвітність.

Операційний рівень

Рекомендації цього рівня стосуються щоденної практики взаємодії з ОВ.

1. **Налагоджувати формальні канали комунікації.** ОГС можуть ініціювати підписання меморандумів про співпрацю, визначення контактних осіб та регулярні консультації.
2. **Робити взаємодію регулярною.** Співпраця має бути не ситуативною, а плановою - з визначеними графіками зустрічей, обговорень і спільних заходів.
3. **Готувати чіткі та практичні пропозиції.** Рекомендації для ОВ мають бути структурованими: містити чіткі формулювання, обґрунтування, оцінку можливого впливу та пропозиції щодо реалізації.
4. **Розвивати партнерські формати реалізації проєктів.** ОГС можуть виступати співвиконавцями або експертними партнерами у реалізації державних програм та ініціатив розвитку.
5. **Підтримувати конструктивний стиль діалогу.** Взаємодія з ОВ має базуватися на взаємній повазі, аргументованості та орієнтації на спільний результат.
6. **Підтримувати зв'язок із цільовими групами.** Важливо регулярно інформувати членів організації та бенефіціарів про результати взаємодії з ОВ. Це підвищує довіру до діяльності ОГС і зміцнює їхню легітимність.

Загалом, реалізація цих рекомендацій може допомогти ОГС перейти від переважно реактивної та проєктної моделі роботи до більш системної, стратегічної та впливової участі у процесах публічного управління.

Посилення стратегічної ролі, розвиток експертного впливу, зміцнення внутрішньої спроможності та налагодження регулярної взаємодії ОГС з ОВ створюють основу для зрілої партнерської моделі співпраці у сфері аграрного та сільського розвитку - такої, що відповідає принципам належного врядування, підзвітності та сталого розвитку.

10.2.2 Рекомендації для органів влади

Стратегічний рівень

На стратегічному рівні рекомендації стосуються формування довгострокового підходу до взаємодії держави та місцевого самоврядування з ОГС. Йдеться про те, щоб така співпраця стала не випадковою чи ситуативною, а органічною частиною системи публічного управління.

1. **Закріпити партнерство з ОГС у стратегічних документах.** У державних та регіональних стратегіях розвитку доцільно чітко визначати роль ОГС у сфері аграрної політики, сільського розвитку, післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.
2. **Формувати системну модель участі ОГС у врядуванні.** Взаємодію з ОГС варто розглядати не лише як інструмент періодичних консультацій, а як постійний елемент процесу розробки, реалізації та оцінки аграрної політики.
3. **Покращити координацію між різними рівнями влади.** Важливо, щоб підходи до співпраці з ОГС були узгодженими між центральними та місцевими органами виконавчої влади, ОМС. Це

допоможе уникнути розрізнених практик і сприятиме формуванню більш зрозумілих та однакових правил взаємодії.

4. **Інтегрувати принципи відкритого врядування.** До стратегічного планування та ухвалення рішень варто ширше застосовувати принципи прозорості, підзвітності, інклюзивності та участі громадян.

Політичний рівень

На цьому рівні рекомендації спрямовані на вдосконалення процедур і механізмів, через які ОГС можуть брати участь у формуванні та реалізації державної політики.

1. **Залучати ОГС на ранніх етапах розробки рішень.** Найбільш ефективною є участь ОГС тоді, коли вони можуть долучатися ще на етапі формування ідей, концепцій та проєктів рішень, а не лише під час формальних громадських консультацій.

2. **Удосконалити механізми публічних консультацій.** Консультаційні процеси мають бути прозорими та передбачуваними, із достатнім часом для підготовки пропозицій і з обов'язковим наданням зворотного зв'язку щодо того, які рекомендації були враховані.

3. **Розвивати практику спільного формування політик.** Робочі групи, дорадчі органи та інші формати співпраці, у яких разом працюють представники влади, ОГС та експерти, можуть значно підвищити якість політичних рішень.

4. **Підтримувати незалежний моніторинг політик.** Участь ОГС у моніторингу реалізації програм і реформ може стати важливим інструментом підвищення підзвітності та ефективності державної політики.

5. **Забезпечувати прозорість процесу прийняття рішень.** Відкритий доступ до інформації про етапи підготовки рішень, їхнє обґрунтування та результати консультацій допомагає зміцнити довіру до державних інституцій.

Інституційний рівень

На інституційному рівні рекомендації стосуються того, як ОВ можуть посилити власну спроможність до ефективної взаємодії з ОГС.

1. **Визначити відповідальних за взаємодію з ОГС.** Доцільно чітко закріпити відповідальність за координацію співпраці з ОГС у межах ОВ.

2. **Розвивати компетенції державних службовців.** Підвищення кваліфікації у сфері громадської участі, фасилітації діалогу та роботи з аналітичними матеріалами ОГС допоможе зробити співпрацю більш ефективною.

3. **Запроваджувати чіткі процедури взаємодії.** Розроблення внутрішніх регламентів щодо проведення консультацій, розгляду пропозицій та реалізації партнерських ініціатив дозволить зробити ці процеси більш зрозумілими і передбачуваними.

4. **Забезпечувати ресурсну підтримку механізмів участі.** Для ефективної взаємодії необхідні організаційні ресурси, а, за можливості (під час війни) - і фінансова підтримка відповідних механізмів у межах чинного законодавства.

5. **Підвищувати відкритість та підзвітність.** Регулярне оприлюднення інформації про результати взаємодії з ОГС та реалізацію їхніх рекомендацій сприятиме зміцненню довіри між владою і громадянським суспільством.

Операційний рівень

На операційному рівні йдеться про практичні аспекти щоденної співпраці між ОВ та ОГС.

1. **Забезпечити регулярну комунікацію.** Варто запроваджувати планові зустрічі, консультації та обговорення з представниками ОГС як на національному, так і на місцевому рівнях.
2. **Надавати якісний зворотний зв'язок.** Відповіді на пропозиції ОГС мають бути аргументованими та зрозумілими. Це підвищує мотивацію ОГС до подальшої конструктивної участі.
3. **Використовувати цифрові інструменти участі.** Онлайн-платформи для консультацій, збору пропозицій та обговорень можуть значно розширити коло учасників і зробити процеси більш доступними.
4. **Розвивати партнерські формати реалізації програм.** ОВ можуть залучати ОГС до реалізації різних компонентів програм розвитку, використовуючи їхній експертний та організаційний потенціал.
5. **Дотримуватися конструктивного та недискримінаційного підходу.** Співпраця з ОГС має будуватися на принципах рівності, прозорості та поваги до незалежності ОГС.

Загалом, реалізація цих рекомендацій може допомогти ОВ перейти від формального або епізодичного залучення ОГС до більш системної та результативної моделі партнерства. Таке партнерство здатне підвищити якість державної політики у сфері аграрного та сільського розвитку, зміцнити довіру між владою та громадянським суспільством і наблизити практики врядування в Україні до міжнародних стандартів відкритості, підзвітності та демократичної участі.

10.2.3 Спільні рекомендації для ОГС та органів влади

Стратегічний рівень

На стратегічному рівні важливо сформуванню спільне розуміння того, що партнерство між ОГС та ОВ має бути не епізодичним, а постійним і важливим елементом системи публічного управління у сфері аграрного та сільського розвитку.

Формування партнерської моделі взаємодії. ОГС та ОВ варто разом розвивати більш сталу і зрозумілу модель співпраці, в якій чітко визначені ролі, відповідальність і внесок кожної сторони у формування, реалізацію та оцінку політики. Така модель має базуватися на взаємній довірі, прозорості, рівноправному діалозі та спільній орієнтації на результат.

Інтеграція партнерства у стратегічні процеси розвитку сектору. Механізми співпраці ОГС та ОВ доцільно системно включати до стратегій розвитку аграрного сектору і сільських територій та конкретних планів їх реалізації. Це також важливо у контексті післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Такий підхід дозволить краще враховувати інтереси та потреби різних заінтересованих сторін під час стратегічного планування та реалізації аграрної політики, а також під час переговорів з європейськими партнерами щодо умов набуття Україною членства в ЄС.

Спільна участь у визначенні довгострокових пріоритетів. ОВ та ОГС можуть ефективніше взаємодіяти вже на етапі визначення стратегічних цілей, напрямів реформ та пріоритетів розвитку. Це допоможе забезпечити, щоб політичні рішення були більш узгодженими з реальними потребами сектору та сільських громад.

Політичний рівень

На політичному рівні ключовим завданням є створення зрозумілих і дієвих механізмів участі ОГС у формуванні та реалізації аграрної політики.

Розвиток та застосування механізмів публічних консультацій. Варто спільно вдосконалювати процедури консультацій, роблячи їх регулярними, прозорими та своєчасними. Важливо не лише проводити консультації, а й забезпечувати реальне врахування експертних пропозицій. Для цього необхідно підвищувати доступність інформації про консультаційні процеси та налагоджувати чіткий зворотний зв'язок щодо того, як були розглянуті подані пропозиції.

Запровадження практик спільної розробки політик (co-creation). Ефективна взаємодія передбачає поступовий перехід від формального погодження рішень до їх спільного напрацювання. Це може відбуватися через робочі групи, дорадчі органи та інші формати партнерської участі. Такий підхід дозволяє підвищити якість рішень та краще врахувати потреби різних цільових груп.

Посилення ролі ОГС у моніторингу та оцінці політик. Залучення ОГС до моніторингу виконання державних програм і реформ сприятиме більшій прозорості та підзвітності цих процесів. Крім того, це допоможе своєчасно виявляти проблеми та коригувати політичні рішення.

Інституційний рівень

На цьому рівні важливо створити стабільну організаційну основу для постійної та системної взаємодії.

Створення постійних платформ для взаємодії. Доцільно розвивати постійно діючі консультативно-дорадчі органи, тематичні робочі групи та інші формати співпраці, які забезпечуватимуть регулярний діалог між ОГС та ОВ на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Формалізація процедур взаємодії. Важливо визначити чіткі правила участі ОГС у процесах прийняття рішень - від подання пропозицій до їх розгляду та врахування. Наявність зрозумілих процедур і механізмів зворотного зв'язку зробить взаємодію більш передбачуваною та прозорою.

Посилення інституційної спроможності сторін. Як ОГС, так і ОВ варто інвестувати у розвиток компетенцій, необхідних для ефективної співпраці. Йдеться, зокрема, про навички аналізу політик, стратегічного планування, комунікації та управління партнерствами.

Прозорість і підзвітність взаємодії. Регулярне інформування про результати співпраці, ухвалені рішення та хід їх реалізації сприятиме зміцненню довіри та підвищенню ефективності партнерства.

Операційний рівень

На практичному рівні важливо забезпечити ефективну постійну взаємодію через регулярну комунікацію та спільну діяльність.

Регулярна та структурована комунікація. Доцільно запровадити планові формати взаємодії - регулярні зустрічі, консультації, публічні обговорення, робочі сесії тощо. Це допоможе підтримувати постійний діалог і оперативно обговорювати актуальні питання.

Реалізація спільних програм і проєктів. Співпраця у реалізації програм розвитку, реформ та інших ініціатив дозволить поєднати експертний потенціал ОГС із управлінськими можливостями ОВ, що підвищить ефективність та швидкість досягнення результатів.

Спільний моніторинг та оцінка результатів. Запровадження практик спільного аналізу результатів реалізації політик і програм допоможе підвищити їхню результативність та забезпечити можливість своєчасно адаптувати заходи до змін у середовищі.

Формування конструктивної культури взаємодії. Ефективна співпраця можлива тоді, коли вона ґрунтується на професійному діалозі, взаємній повазі, відкритості та готовності спільно шукати рішення. Саме така культура взаємодії є основою довготривалого і результативного партнерства.

Узагальнюючий висновок

Запропоновані рекомендації спрямовані на те, щоб поступово перейти до більш зрілої та системної моделі співпраці між ОГС та ОВ. Така модель може зробити процес формування і реалізації державної політики у сфері аграрного та сільського розвитку більш ефективним і відкритим.

Посилення партнерства між ОВ та ОГС сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри між сторонами та кращому врахуванню інтересів сільських громад, суб'єктів аграрного підприємництва.

У довгостроковій перспективі це також допоможе наблизити практики врядування до міжнародних стандартів демократичного управління та принципів сталого розвитку.

10.2.4 Рекомендації для донорів та міжнародних партнерів

Міжнародні донори та партнери відіграють важливу роль у розвитку демократичного врядування, підтримці ОГС та зміцненні ефективності державних інституцій у сфері аграрного та сільського розвитку.

Донорська допомога вже тривалий час є одним із ключових факторів розвитку ОГС - зокрема їхньої здатності брати участь у формуванні політики, проводити аналітичну роботу та просувати принципи відкритого врядування.

Водночас сьогодні дедалі очевиднішою стає потреба переходу від переважно проєктної підтримки до більш системного підходу - такого, що допомагає зміцнювати довготривалу взаємодію між ОГС та ОВ. У цьому контексті міжнародна технічна допомога може відіграти роль каталізатора: підтримати формування сталих партнерських відносин, сприяти реформам і забезпечити довгострокову сталість досягнутих результатів.

Стратегічний рівень

На стратегічному рівні підтримка донорів може бути спрямована на створення умов для довготривалої та системної співпраці між ОГС і ОВ, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку.

Основні напрями такої підтримки можуть включати:

- розвиток довгострокових програм, які допомагають зміцнювати інституційну роль ОГС як повноцінних учасників процесів формування та реалізації аграрної політики;
- інтеграцію компонентів розвитку громадянського суспільства та відкритого врядування до ширших програм підтримки реформ, відновлення країни та європейської інтеграції у сфері аграрного та сільського розвитку;
- підтримку створення та розвитку сталих механізмів партнерства між ОГС та ОВ, зокрема постійно діючих консультативно-дорадчих платформ;
- забезпечення узгодженості донорських програм із національними та регіональними стратегічними пріоритетами розвитку;
- підтримку розвитку національних і галузевих мереж ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку, які можуть представляти інтереси широких груп заінтересованих сторін, зокрема сімейних фермерських господарств, сільськогосподарських кооперативів, аграрних та сільських мікро, малих та середніх підприємців, ветеранів і ветеранок війни, сільських жінок та молоді тощо.

Політичний рівень

На політичному рівні донори можуть сприяти підвищенню якості процесів формування політики та розширенню участі ОГС у цих процесах.

Серед можливих напрямів підтримки:

- фінансування аналітичної діяльності, експертної роботи та консультацій, які дозволяють ОГС брати активну участь у формуванні, моніторингу та оцінці аграрної політики;
- підтримка розвитку доказового підходу до вироблення політик - через проведення досліджень, збір даних і підготовку аналітичних матеріалів;
- розвиток механізмів публічних консультацій, у тому числі через створення цифрових платформ та інструментів залучення заінтересованих сторін;
- підтримка участі ОГС у процесах відновлення країни, реформування політик та їх гармонізації з міжнародними та європейськими стандартами;
- розвиток культури партнерства між ОГС та ОВ через навчальні програми, обмін досвідом та інші формати професійної взаємодії.

Інституційний рівень

На цьому рівні ключовим завданням є зміцнення організаційної спроможності ОГС та розвиток стабільних інституційних механізмів співпраці з ОВ у сфері аграрного та сільського розвитку.

Донорська підтримка може включати:

- інституційну підтримку ОГС, зокрема фінансування базової діяльності, організаційного розвитку та стратегічного планування;
- розвиток аналітичної, адвокаційної та управлінської спроможності ОГС;
- підтримку підвищення спроможності ОВ ефективно взаємодіяти з ОГС - через навчання, технічну допомогу та обмін кращими практиками;
- створення і розвиток постійних платформ взаємодії між ОГС та ОВ;
- удосконалення процедур співпраці, зокрема механізмів консультацій, моніторингу та зворотного зв'язку.

Операційний рівень

На практичному рівні донори можуть підтримувати конкретні форми співпраці між ОГС та ОВ у сфері аграрного та сільського розвитку.

Зокрема, це може передбачати:

- фінансування спільних проєктів ОГС та ОВ, спрямованих на вирішення конкретних проблем у сфері аграрного та сільського розвитку ;
- підтримку партнерських ініціатив, які передбачають активну взаємодію сторін на всіх етапах реалізації проєктів;
- розвиток механізмів моніторингу та оцінки, включаючи залучення ОГС до відповідних процесів;
- поширення успішних практик взаємодії через навчальні заходи, обмін досвідом та розвиток професійних мереж;
- підтримку комунікаційних інструментів і платформ, які допомагають забезпечити регулярний діалог між усіма сторонами.

Очікуваний ефект донорської підтримки

Впровадження таких підходів може сприяти переходу до більш сталої, системної та результативної моделі взаємодії між ОВ й ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку.

Донорська підтримка, спрямована на розвиток інституційної спроможності, розширення механізмів участі та формування культури партнерства, допоможе забезпечити довгострокову сталість досягнутих результатів - сталість сільського розвитку.

У ширшій перспективі це сприятиме підвищенню якості публічного управління, більш ефективній реалізації політик у сфері аграрного та сільського розвитку, а також зміцненню демократичного врядування.

Такі зміни є особливо важливими в умовах післявоєнного відновлення України та її поступової інтеграції до європейського простору.

10.2.5 Очікувані результати впровадження рекомендацій

1. Підвищення якості державної політики

Впровадження запропонованих рекомендацій має допомогти перейти до більш відкритої та обґрунтованої моделі формування політики у сфері аграрного та сільського розвитку.

Коли ОГС будуть системно залучені до роботи ще на ранніх етапах підготовки стратегічних і нормативних документів, це дозволить зробити політичні рішення більш наближеними до реальних потреб аграрного сектору та сільських громад.

Такий підхід також допоможе зменшити ризик появи рішень, які виявляються неефективними або не підтримуються ключовими заінтересованими сторонами.

Крім того, це сприятиме кращій узгодженості політик між національним і місцевим рівнями.

У довгостроковій перспективі це створить більш стабільне, передбачуване та прозоре регуляторне середовище.

2. Інституціоналізація партнерської моделі взаємодії

Очікується, що поступово сформується більш стійка та інституційно закріплена модель партнерства між ОГС та ОВ.

Йдеться про створення постійних майданчиків для діалогу і спільної роботи, чітко визначені процедури участі у процесах прийняття рішень та налагоджені механізми зворотного зв'язку. Також важливо, щоб ролі та відповідальність сторін були зрозуміло визначені.

Завдяки цьому співпраця стане менш залежною від особистих контактів чи ситуативних ініціатив і зможе продовжуватися навіть у разі кадрових або політичних змін.

3. Зростання рівня довіри та соціального капіталу

Регулярна, прозора та конструктивна взаємодія між ОВ та ОГС поступово сприятиме зміцненню довіри між ними.

Очікується, що сторони краще розумітимуть цілі, можливості та обмеження одна одної. Це, своєю чергою, допоможе зменшити конфлікти у процесах прийняття рішень та сприятиме формуванню культури конструктивного діалогу.

Посилення довіри є особливо важливим для успішного впровадження реформ - особливо в умовах післявоєнного відновлення країни та структурних змін у сфері аграрного та сільського розвитку .

4. Розвиток інституційної спроможності сторін

Реалізація рекомендацій також сприятиме зміцненню організаційної та професійної спроможності як ОГС, так і ОВ у сфері аграрного та сільського розвитку.

Зокрема, очікується покращення якості аналітичних матеріалів і пропозицій, вдосконалення процедур консультацій та моніторингу, а також розвиток компетенцій у сферах стратегічного планування, оцінки політик і управління партнерствами.

У середньостроковій перспективі це дозволить ефективніше використовувати наявні ресурси, зокрема й донорську підтримку, та підвищить результативність програм у сфері аграрного та сільського розвитку.

5. Підвищення підзвітності та прозорості

Запровадження спільних механізмів моніторингу та оцінки, а також чітке визначення процедур взаємодії допоможе зробити процеси прийняття рішень більш відкритими та зрозумілими.

Це означатиме кращу поінформованість заінтересованих сторін про те, як реалізуються політики у сфері аграрного та сільського розвитку та які результати вони дають. Одночасно зростатиме підзвітність як ОВ, так і ОГС перед широкою громадськістю.

Такі зміни відповідають міжнародним стандартам належного врядування та сприятимуть поступовій інтеграції України до європейського управлінського простору у сфері аграрного та сільського розвитку.

6. Підвищення ефективності програм та проєктів розвитку

Коли програми та проєкти реалізуються спільно, це дозволяє поєднати управлінські ресурси держави з експертним потенціалом і мережами громадянського суспільства.

У результаті заходи підтримки можуть бути більш адресними, а цільові групи - мати кращий доступ до інформації, ресурсів та можливостей. Це також підвищує результативність і довгострокову сталість таких ініціатив.

У перспективі це сприятиме зміцненню аграрного сектору та розвитку сільських територій на засадах інклюзивності та сталого розвитку.

7. Підтримка процесів відновлення та європейської інтеграції

Сформована та стабільна модель взаємодії між у сфері аграрного та сільського розвитку ОГС і ОВ також створює сприятливі умови для реалізації реформ, пов'язаних із післявоєнним відновленням країни та її європейською інтеграцією.

Зокрема, очікується, що державні політики дедалі більше відповідатимуть принципам відкритого врядування, а участь різних заінтересованих сторін у процесах трансформації сектору розширюватиметься.

Крім того, зростатиме спроможність адаптувати законодавство та управлінські практики у сфері аграрного та сільського розвитку до стандартів та підходів Європейського Союзу.

Узагальнюючий ефект

У сукупності реалізація цих рекомендацій може сприяти формуванню більш відкритої, прозорої та результативної системи управління у сфері аграрного та сільського розвитку.

Ключовим системним результатом має стати перехід до справжньої партнерської моделі взаємодії, де ОГС та ОВ виступають не як опоненти або неформальні чи формальні консультанти, а як рівноправні учасники процесу формування та реалізації публічної політики.

Такий підхід допоможе підвищити якість управлінських рішень, зміцнити довіру між державою та суспільством і створити більш стійкі передумови для довгострокового розвитку аграрної економіки та сільських територій України.

Додаток 1. Матриця рекомендацій щодо посилення взаємодії між ОГС та органами влади

Проблема	Рекомендація	KPI (Key Performance Indicators)	Відповідальний	Час	Пріоритет
Взаємодія між владою та ОГС часто є нерегулярною і залежить від особистих контактів	Створити постійні майданчики для співпраці - громадські ради, робочі групи, консультативні органи. Важливо також закріпити процедури взаємодії в нормативних документах і визначити відповідальних осіб	<ul style="list-style-type: none"> • кількість створених постійних консультативних органів; • % органів влади, які мають формалізовані платформи взаємодії; • кількість засідань на рік 	Органи виконавчої влади, ОМС	Короткостроковий–середньостроковий	Високий
Немає чітких процедур для подання та розгляду пропозицій від ОГС	Запровадити зрозумілий і прозорий механізм подання, розгляду та надання відповіді на пропозиції ОГС із визначеними строками та відповідальними особами	<ul style="list-style-type: none"> • наявність затверджених процедур (так/ні) ; • середній час розгляду пропозицій ОГС (днів) ; • % пропозицій, що отримали офіційний зворотний зв'язок 	Органи виконавчої влади, ОМС	Короткостроковий	Високий
ОГС недостатньо залучені до формування державної політики	Забезпечити системне залучення ОГС на всіх етапах політичного циклу - від розробки стратегій до підготовки нормативно-правових актів	<ul style="list-style-type: none"> • % політик, розроблених із залученням ОГС; • кількість консультацій на рік; • кількість ОГС, що беруть участь 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС	Короткостроковий–середньостроковий	Високий
Участь ОГС у консультативних органах часто формальна	Посилити роль ОГС у дорадчих структурах, забезпечити регулярні засідання та реальний розгляд їхніх рекомендацій	<ul style="list-style-type: none"> • % рекомендацій ОГС, які розглянуті офіційно; • % рекомендацій, врахованих у рішеннях; • кількість регулярних засідань 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС	Середньостроковий	Високий
Процеси ухвалення рішень недостатньо відкриті	Забезпечити відкритість консультацій, публікацію проектів рішень, доступ до інформації та публічний зворотний зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> • % проектів рішень, оприлюднених публічно; • кількість проведених публічних консультацій; • рівень доступності інформації (оцінка) 	Органи виконавчої влади, ОМС	Короткостроковий	Високий

Проблема	Рекомендація	KPI (Key Performance Indicators)	Відповідальний	Час	Пріоритет
Низький рівень довіри між владою та ОГС	Розвивати партнерську модель співпраці на основі регулярного діалогу, прозорості та взаємної відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> • рівень довіри (за результатами опитувань) ; • кількість спільних заходів; • кількість партнерських ініціатив 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС	Середньостроковий	Високий
Слабка комунікація між сторонами	Створити постійні канали комунікації, проводити регулярні консультації та координаційні зустрічі	<ul style="list-style-type: none"> • кількість координаційних зустрічей; • наявність офіційних каналів комунікації; • рівень задоволеності комунікацією 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС	Короткостроковий	Високий
Експертний потенціал ОГС використовується недостатньо	Формалізувати залучення ОГС до експертної роботи, створити реєстри експертних організацій	<ul style="list-style-type: none"> • створення реєстру експертних ОГС (так/ні); • кількість експертних консультацій; • кількість policy briefs використаних владою 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС	Середньостроковий	Високий
Недостатній розвиток політик на основі даних (evidence-based policy)	Розвивати практики формування політик на основі досліджень, даних та аналітики	<ul style="list-style-type: none"> • % політик, що базуються на аналітичних матеріалах; • кількість використаних аналітичних документів; • кількість спільних аналітичних досліджень 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС, донори	Середньостроковий	Середній
Частина ОГС має обмежену інституційну спроможність	Підтримувати розвиток організаційної та аналітичної спроможності ОГС через навчання та інституційну підтримку	<ul style="list-style-type: none"> • кількість підтриманих ОГС; • кількість проведених тренінгів; • рівень організаційної спроможності (оцінка) 	Донори, органи виконавчої влади, ОМС, ОГС	Середньостроковий–довгостроковий	Високий
Державні службовці не завжди мають навички взаємодії з ОГС	Запровадити навчальні програми для державних службовців щодо співпраці з громадянським суспільством	<ul style="list-style-type: none"> • кількість службовців, що пройшли навчання; • % службовців, охоплених навчанням; • рівень знань (pre/post assessment) 	Органи виконавчої влади, ОМС, донори	Короткостроковий–середньостроковий	Високий

Проблема	Рекомендація	KPI (Key Performance Indicators)	Відповідальний	Час	Пріоритет
Немає системної політики підтримки ОГС	Розробити державні, регіональні та місцеві програми підтримки ОГС	<ul style="list-style-type: none"> • кількість прийнятих програм; • обсяг фінансування; • кількість підтриманих ОГС 	Органи виконавчої влади, ОМС, донори	Середньостроковий	Високий
Обмежений доступ ОГС до фінансування	Розвивати механізми фінансової підтримки: гранти, соціальне замовлення, інституційне фінансування	<ul style="list-style-type: none"> • обсяг фінансування ОГС; • кількість грантів; • кількість підтриманих проєктів 	Органи виконавчої влади, ОМС, донори	Середньостроковий–довгостроковий	Високий
ОГС рідко залучаються до реалізації програм	Активніше залучати ОГС до виконання програм розвитку, відновлення та надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> • % програм, що реалізуються із залученням ОГС; • кількість ОГС-виконавців; • обсяг коштів, реалізованих через ОГС 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС, донори	Середньостроковий	Високий
Недостатня прозорість механізмів фінансування	Забезпечити відкритість інформації про конкурси, фінансування та результати відбору	<ul style="list-style-type: none"> • % оприлюднених конкурсів; • % оприлюднених результатів • рівень прозорості 	Органи виконавчої влади, ОМС	Короткостроковий	Високий
Недостатньо нефінансової підтримки	Надавати інформаційну, консультаційну та методичну підтримку ОГС	<ul style="list-style-type: none"> • кількість консультацій; • кількість інформаційних заходів; • кількість користувачів підтримки 	Органи виконавчої влади, ОМС, донори	Короткостроковий–середньостроковий	Середній
Відсутні системи моніторингу взаємодії	Створити систему обліку, моніторингу та оцінки взаємодії між владою та ОГС	<ul style="list-style-type: none"> • створення системи (так/ні) ; • регулярність звітності; • кількість опублікованих звітів 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС, донори	Середньостроковий	Високий
Недостатня цифровізація взаємодії	Впровадити електронні платформи для консультацій і співпраці	<ul style="list-style-type: none"> • створення платформи (так/ні) ; • кількість користувачів; • кількість консультацій онлайн 	Органи виконавчої влади, ОМС, донори	Середньостроковий	Середній
ОГС недостатньо інтегровані у процеси відновлення	Формалізувати участь ОГС у плануванні та реалізації програм відновлення	<ul style="list-style-type: none"> • % програм відновлення із залученням ОГС; • кількість залучених ОГС; 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС, донори	Середньостроковий–довгостроковий	Високий

Проблема	Рекомендація	KPI (Key Performance Indicators)	Відповідальний	Час	Пріоритет
		<ul style="list-style-type: none"> • обсяг ресурсів, реалізованих через ОГС 			
Низька видимість внеску ОГС	Забезпечити публічне висвітлення результатів співпраці та внеску ОГС	<ul style="list-style-type: none"> • кількість створених постійних консультативних органів; • % органів влади, які мають формалізовані платформи взаємодії; • кількість засідань на рік 	Органи виконавчої влади, ОМС, ОГС	Короткостроковий	Середній

Примітки

Часові рамки:

- Короткостроковий: до 12 місяців
- Середньостроковий: 1–3 роки
- Довгостроковий: понад 3 роки

Пріоритетність:

- Високий — критично необхідно для інституціоналізації партнерства
- Середній — важливо для підвищення ефективності системи
- Довгостроковий — спрямовано на сталі системні зміни

Додаток 2. Анкета з опитування ОГС щодо їх взаємодії з ОВ у сфері аграрного та сільського розвитку

ОПИТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЩОДО ЇХ ВЗАЄМОДІЇ З ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (ОМС) У СФЕРІ АГРАРНОГО ТА СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Це опитування проводиться Національною асоціацією сільськогосподарських дорадчих служб України у співпраці з партнерами Асоціацією ОТГ, Асоціацією фермерів та приватних землевласників України.

Метою опитування є вивчення бачення, досвіду та практик взаємодії органів виконавчої влади, ОМС з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку (розвитку сільських територій).

До інститутів громадянського суспільства в рамках цього опитування відносять: об'єднання громадян (громадські організації, громадська спілки), релігійні організації, благодійні організації, професійні спілки, та їх об'єднання, кооператив та кооперативні об'єднання, творчі спілки, асоціації, організації роботодавців, недержавні засоби масової інформації, інші невідприємницькі товариства і установи (в тому числі наукові та освітні), легалізовані відповідно до законодавства України.

До органів влади в рамках цього опитування відносять: органи законодавчої та виконавчої влади, органи місцевого самоврядування усіх рівнів.

Опитування займе 15-20 хвилин вашого часу.
Запитання із зірочкою (*) - є обов'язковими, без зірочки – не обов'язковими.

Опитування є конфіденційним, Ваші відповіді бути використані публічно тільки в узагальненому вигляді.

Опитування проводиться за підтримки Фонду «Аскольд і Діп», що адмініструється ІСАР Єднання в межах проекту «Сильне громадянське суспільство України – рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції.

Дякуємо за Ваш внесок у формуванні ефективної системи співпраці влади та громадськості у сфері аграрного та сільського розвитку!

Бачите тільки ви

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Назва вашої організації *

Ваша відповідь

Регіон місцезнаходження *

Ареал діяльності вашої організації *

- Україна та інші країни (міжнародна організація)
- Україна (всеукраїнська організація)
- Окрема область чи декілька областей
- Окрема громада чи декілька громад
- Інше: _____

На Вашу думку, який вплив мають ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку? Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 - мінімальний, 5 - визначальний, С/в - складно відповісти.

	1	2	3	4	5	С/в
Вирішення нагальних проблем	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Формування політик (стратегій, програм, рішень)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Реалізацію політик (стратегій, програм, рішень)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Побудова діалогу між владою та громадськістю	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Моніторинг та контроль за діяльністю влади	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Поширення інформації, знань, інновацій	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Які **СЛАБКІ** сторони **ОГС** у сфері аграрного та сільського розвитку **Ви б** *
відзначили, виходячи з власного досвіду? Можна обрати декілька варіантів
відповідей.

- Фінансова залежність від зовнішніх джерел фінансування
- Відсутність сильних зв'язків з громадою, професійною спільнотою
- Слабка налаштованість на вирішення РЕАЛЬНИХ проблем села
- Відсутність стратегій: орієнтація на вирішення тільки окремих проблем
- Недостатність професіоналізму та компетенції у своїй сфері
- Несистемна робота з органами влади
- Брак знань про структуру, процеси та механізми роботи органів влади
- Обмежена здатність до реального впливу на державні рішення
- Не бачу особливих слабких сторін ОГС
- Складно відповісти
- Інше: _____

Які **СИЛЬНІ** сторони **ОГС** у сфері аграрного та сільського розвитку **Ви б** *
відзначили, виходячи з власного досвіду? Можна обрати декілька
варіантів відповідей.

- Експертність та знання
- Цілеспрямованість та наполегливість
- Активність та мобілізація
- Креативність та інноваційність
- Взаємодія з владою та іншими ОГС
- Контроль за діями влади
- Захист прав і свобод
- Добровільність та самоорганізація - гнучкість та самостійність у досягненні
своїх мети.
- Не бачу особливих сильних сторін ОГС
- Складно відповісти
- Інше: _____

Як би Ви оцінили ефективність роботи громадської ради, до складу якої Ви *
(Ваша організація) входите, в частині аграрного та сільського розвитку?
Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 - мінімальний, 5 - визначальний.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Громадська рада не створена
- Громадська рада є, але питання аграрного та сільського розвитку нею не
розглядалися
- Ми не входимо до складу жодної громадської ради
- Складно відповісти

Чи ваша організація була долучена до роботи іншого дорадчого органу при *
органі влади з питань аграрного та сільського розвитку - окрім
Громадської ради?

- Робочі групи з вирішення проблем аграрного та сільського розвитку
- Науково-експертна рада
- Рада/комітет підприємців
- Не беремо участі у роботі таких дорадчих органів
- Складно відповісти
- Інше: _____

В якій з форм та як часто ваша ОГС долучається до різних форм співпраці * з органами влади у сфері аграрного та сільського розвитку?

	Один раз на декілька років	Один раз на рік	Кілька разів на рік	Майже щомісяця	Складно відповісти
бере участь у громадських слуханнях, громадських консультаціях	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
бере участь у робочих групах, комітетах, створених органами влади	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
надає органам влади (виключно за Вашої ініціативи) пропозиції, експертні висновки щодо правових актів, інформаційні та аналітичні матеріали	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
отримує від органів влади прохання надати пропозиції, експертні висновки про поліпшення правових актів чи актів політики	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
проводить разом з органами влади спільні заходи (семінари, круглі столи, конференції)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
долучає органи влади до проведення досліджень	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

здійснює моніторинг реалізації програмних документів органів влади	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
отримує від органів влади пропозиції щодо підготовки та реалізації грантових/ донорських проєктів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
надсилає до органів влади петиції, звернення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
проводить заходи для ЗМІ (прес-конференції, брифінги тощо)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
є організатором навчально-інформаційних заходів (конференції, семінари, тренінги тощо), спрямованих на органи влади	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
практикує проведення СПІЛЬНИХ з органами влади інформаційних кампаній	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
долучається органами влади до підготовки законодавчих та нормативно-правових актів національного, регіонального чи місцевого значення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Як часто документи (проекти, програми, стратегії, плани тощо), розроблені вашою ОГС, СТАВАЛИ ОСНОВОЮ для прийняття відповідних документів органом влади? *

- Це наша постійна практика
- Доволі часто
- Інколи
- Не пам'ятаю таких випадків
- Ми не надсилали таких документів органам влади
- Складно відповісти

Чи Ваша ОГС бере участь у державних/місцевих закупівлях / тендерах? *

- Так
- Ні
- Складно відповісти

Як часто Ви особисто комунікуєте з представниками влади, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку, з робочих питань? *

- Один раз на декілька років
- Один раз на рік
- Кілька разів на рік
- Майже щомісяця
- Кілька разів на місяць
- Не маю такого досвіду
- Складно відповісти

Якщо Ви НЕ комунікуєте або комунікуєте дуже рідко з представниками органів влади, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку, з робочих питань, то ЧОМУ? Можна позначити декілька варіантів відповідей.

- Нема потреби
- Органи влади не налаштовані на співпрацю з ОГС
- Мало ефекту від такої комунікації
- Затягується процес підготовки та прийняття рішень
- Відсутні чіткі процедури такої комунікації
- Був негативний досвід співпраці
- Інше: _____

За якою допомогою ваша ОГС найчастіше звертається до органів влади, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку? Можна обрати декілька варіантів відповідей.

- Отримання інформації, експертної думки, консультацій
- Організація заходів
- Розробка та впровадження спільних програм чи проектів
- Організація навчання та підвищення кваліфікації
- Координація для залучення міжнародних ресурсів
- Складно відповісти
- Інше: _____

За якою допомогою ДО вашої ОГС найчастіше звертаються органи влади, що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку? Можна обрати декілька варіантів відповідей.

- Отримання інформації, експертної думки, консультацій
- Організація заходів
- Розробка та впровадження спільних програм чи проектів
- Організація навчання та підвищення кваліфікації
- Координація для залучення міжнародних ресурсів
- Складно відповісти
- Інше: _____

Які інструменти чи методи роботи вашої ОГС мають найбільший вплив на прийняття рішення органом влади? (оберіть не більше 5-х варіантів відповіді)

- Подача офіційних звернень, петицій
- Участь ОГС у громадських радах, робочих групах, комітетах, громадських консультаціях або слуханнях
- Надання ОГС досліджень, аналітичних даних, експертних висновків
- Публічні акції протесту (мітинги, пікети, демонстрації тощо, насамперед у довоєнний період)
- Публікації ОГС у ЗМІ
- Публічні заходи (форуми, круглі столи, конференції тощо)
- Проведення ОГС тренінгів або навчальних програм для представників влади
- Моніторинг та оцінка діяльності органу влади за участі ОГС
- Інше: _____

Якщо Ви, Ваша організація надсилали органам влади документи (проекти правових актів, експертні висновки, консультаційні, дослідницькі, аналітичні матеріали), підготовлені Вашою ОГС, то як би Ви оцінили їхній вплив на прийняття рішення органами влади. Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 – мінімальний вплив, 5 – визначальний вплив

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Не надсилали таких документів
- Складно відповісти

Які з перелічених типів підтримки ваша ОГС отримувала від органів влади? Можна обрати декілька відповідей.

- Фінансування / співфінансування в межах державних програм
- Фінансування / співфінансування в межах регіональних/місцевих програм
- Долучення ОГС до програм і проектів міжнародної технічної допомоги
- Надання ОГС приміщень, обладнання для проведення заходів
- Інформаційна підтримка
- Консультаційна, експертна підтримка
- Складно відповісти
- Інше: _____

Чи вважаєте Ви ОСОБИСТО, що держава має підтримувати фінансово важливі ініціативи, проекти ОГС, спрямовані на розвиток сільського господарства та сільських територій?

- Так
- Так, але вже після війни
- Ні
- Складно відповісти
- Інше: _____

Як би ВИ ОСОБИСТО охарактеризували ініціативи вашої ОГС, з якими зверталися до органів влади, щодо розвитку сільського господарства та сільської місцевості?

- Як правило, вони актуальні та важливі для всього суспільства
- Вони актуальні важливі для всієї нашої галузі (зерно, садівництво, виноробство тощо)
- Як правило, вони актуальні та важливі тільки для нашої ОГС та її членів
- Інше: _____

Щоб ВИ ОСОБИСТО запропонували для покращання взаємодії між органами влади та ОГС? Можна обрати декілька варіантів відповідей:

- Створення чітких, прозорих, простих і зрозумілих механізмів співпраці влади з ОГС
- Створення системи інформування ОГС про діяльність влади (завдання, цілі, процедури, дії)
- Підвищення обізнаності працівників органу влади про роль і потенціал ОГС
- Організація регулярних зустрічей ОГС з органами влади
- Створення електронної платформи для діалогу ОГС з органами влади
- Обов'язкове залучення ОГС до розробки, реалізації та моніторингу політик і програм
- Розробка програм фінансової підтримки ініціатив ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку
- Вивчення та застосування міжнародного досвіду співпраці влади з ОГС
- Інше: _____

Як війна в Україні вплинула на взаємодію органів влади з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку?

- Ніяк не вплинула
- Посилився діалог щодо вирішення актуальних проблем аграрного та сільського розвитку
- Практично припинився діалог щодо вирішення актуальних проблем аграрного та сільського розвитку
- Складно відповісти

Чи виникали конфліктні ситуації між Вашою ОГС та органами влади? *

- Постійно
- Час від часу
- Дуже рідко
- Не пригадую, щоб вони були

Що є **НАЙБІЛЬШОЮ/НАЙГОЛОВНІШОЮ перешкодою** (найбільшими перешкодами) для співпраці органів влади з ОГС? Напишіть у довільній формі (за бажанням).

Ваша відповідь _____

Які інструменти, ресурси чи підтримка потрібні ОГС, щоб ефективніше співпрацювати з органами влади? Напишіть у довільній формі (за бажанням)

Ваша відповідь _____

Чи хотіли б Ви отримати ЗВІТ за результатами цього дослідження? Якщо Ваша відповідь так, то не забудьте вказати електронну пошту нижче. *

- Так
- Ні

Чи готові Ви (ваша ОГС) СТАТИ ПАРТНЕРОМ НАСДСУ - брати участь у консультаціях, заходах, робочих та експертних групах, платформах тощо – щодо налагодження взаємодії між органами влади, в тому числі місцевого самоврядування та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку? Якщо Ваша відповідь так, то не забудьте вказати електронну пошту нижче.

- Так
- Ні
- Важко відповісти

Електронна пошта (для зворотного зв'язку, якщо Ви хочете отримати Звіт про дослідження або СТАТИ ПАРТНЕРОМ Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України)

Ваша відповідь _____

Чи дасте ви згоду на обробку персональних даних (виключно в рамках цього дослідження)?

- Так
- Ні

Додаток 3. Анкета з опитування органів влади щодо їх взаємодії з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку



ДОСЛІДЖЕННЯ
 ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
 З ОРГАНАМИ ВЛАДИ ТА ЇХНЬОГО ВПЛИВУ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ
 АГРАРНОГО ТА СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

ОПИТУВАННЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ / ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ЇХ ВЗАЄМОДІЇ З ОРГАНІЗАЦІЯМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА (ОГС) У СФЕРІ АГРАРНОГО ТА СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ

Це опитування проводиться Національною асоціацією сільськогосподарських дорадчих служб України у співпраці з партнерами Асоціацією ОТГ, Асоціацією фермерів та приватних землевласників України.

Метою опитування є вивчення бачення, досвіду та практик взаємодії органів виконавчої влади, ОМС з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку (розвитку сільських територій).

До організацій громадянського суспільства (ОГС) в рамках цього опитування відносять: об'єднання громадян (громадські організації, громадська спілки), релігійні організації, благодійні організації, професійні спілки, та їх об'єднання, кооператив та кооперативні об'єднання, творчі спілки, асоціації, організації роботодавців, недержавні засоби масової інформації, інші невідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства України.

До органів влади в рамках цього опитування відносяться: органи законодавчої та виконавчої влади, органи місцевого самоврядування усіх рівнів.

Опитування займе 15-20 хвилин вашого часу.
 Запитання із зірочкою (*) - є обов'язковими, без зірочки – не обов'язковими.

Опитування є конфіденційним, Ваші відповіді бути використані публічно тільки у узагальненому вигляді.

Опитування проводиться за підтримки Фонду «Аскольд і Дір», що адмініструється ІСАР Єднання в межах проєкту «Сильне громадянське суспільство України – рушій реформ і демократії» за фінансування Норвегії та Швеції.

Дякуємо за Ваш внесок у формуванні ефективної системи співпраці влади та громадськості у сфері аграрного та сільського розвитку!

Бачите тільки ви

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Назва Вашого органу влади/ОМС *

Ваша відповідь

Регіон місцезнаходження *

Тип вашого органу влади: *

- Верховна рада України
- КМУ, Центральний орган виконавчої влади (міністерства, служби, агенції, комітети, інспекції тощо)
- Департамент/управління агропромислового/сільського розвитку Обласної державної адміністрації
- Інший Департамент/управління Обласної державної адміністрації
- Обласна рада
- Районна державна адміністрація
- Районна рада, в тому числі виконавчий комітет
- Міська рада, в тому числі виконавчий комітет
- Селищна рада, в тому числі виконавчий комітет
- Сільська рада, в тому числі виконавчий комітет

На Вашу думку, який вплив мають ОГС на вирішення питань аграрного та сільського розвитку? Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 - мінімальний, 5 - визначальний, С/в - складно відповісти.

	1	2	3	4	5	С/в
Вирішення нагальних проблем	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Формування політик (стратегій, програм, рішень)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Реалізацію політик (стратегій, програм, рішень)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Побудова діалогу між владою та громадськістю	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Моніторинг та контроль за діяльністю влади	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Поширення інформації, знань, інновацій	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Які СЛАБКІ сторони ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку Ви б відзначили, виходячи з власного досвіду? Можна обрати декілька варіантів відповідей. *

- Фінансова залежність від зовнішніх джерел фінансування
- Відсутність сильних зв'язків з громадою, професійною спільнотою
- Слабка налаштованість на вирішення РЕАЛЬНИХ проблем села
- Відсутність стратегій: орієнтація на вирішення тільки окремих проблем
- Недостатність професіоналізму та компетенції у своїй сфері
- Несистемна робота з органами влади
- Брак знань про структуру, процеси та механізми роботи органів влади
- Обмежена здатність до реального впливу на державні рішення
- Не бачу особливих слабких сторін ОГС
- Складно відповісти
- Інше: _____

Які СИЛЬНІ сторони ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку Ви б відзначили, виходячи з власного досвіду? Можна обрати декілька варіантів відповідей. *

- Експертність та знання
- Цілеспрямованість та наполегливість
- Активність та мобілізація
- Креативність та інноваційність
- Взаємодія з владою та іншими ОГС
- Контроль за діями влади
- Захист прав і свобод
- Добровільність та самоорганізація - гнучкість та самостійність у досягненні своєї мети.
- Не бачу особливих сильних сторін ОГС
- Складно відповісти
- Інше: _____

Як би Ви оцінили ефективність роботи громадської ради при вашому органі влади в частині аграрного та сільського розвитку? Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 - мінімальний, 5 - визначальний. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Громадська рада не створена
- Громадська рада є, але питання аграрного та сільського розвитку нею не розглядалися
- Складно відповісти

Чи існує при вашому органі влади будь-який інший - окрім Громадської ради - дорадчий орган з питань аграрного та сільського розвитку, до роботи якого були б залучені ОГС? Можна обрати декілька варіантів відповіді. *

- Робочі групи з вирішення проблем аграрного та сільського розвитку
- Науково-експертна рада
- Рада/комітет підприємців
- Нічого такого не створено
- Складно відповісти
- Інше: _____

В якій з форм та як часто відбувається співпраця вашого органу влади з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку? *

	Ніколи	Один раз на декілька років	Один раз на рік	Кілька разів на рік	Майже щомісяця	Складно відповісти
проводить громадські слухання, громадські консультації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
практикує залучення представників ОГС до роботи у робочих групах, комітетах, створених Вами	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
отримує від ОГС (виключно за їх ініціативи) пропозиції, експертні висновки щодо правових актів, інформаційні та аналітичні матеріали	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
звертається до ОГС з проханням надати пропозиції, експертні висновки про поліпшення правових актів чи актів політики	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
проводить разом з ОГС спільні заходи (семінари, круглі столи, конференції)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
долучає ОГС до проведення досліджень проблем	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

долучає ОГС до проведення моніторингу реалізації програмних документів Вашого органу влади	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
долучає ОГС до підготовки та реалізації грантових/донорських проектів	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
отримує від ОГС петиції, звернення	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
проводить заходи для ЗМІ (прес-конференції, брифінги тощо)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
бере участь в навчально-інформаційних заходах (конференціях, семінарах, тренінгах тощо) організованих ОГС	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
практикує проведення СПІЛЬНИХ з ОГС інформаційних кампаній	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
залучає ОГС до підготовки законодавчих та нормативно-правових актів національного, регіонального чи місцевого значення?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Як часто документи (проекти, програми, стратегії, плани тощо), розроблені *
ОГС та надіслані вам як органу влади, СТАВАЛИ ОСНОВОЮ для прийняття
відповідних документів вашим органом влади?

- Це наша постійна практика
- Доволі часто
- Інколи
- Ми не отримували таких документів від ОГС
- Не пам'ятаю таких випадків
- Складно відповісти

Як часто, з Вашого ОСОБИСТОГО досвіду, ОГС, що працюють у сфері
аграрного та сільського розвитку, беруть участь у державних/місцевих *
закупівлях / тендерах ?

- Дуже часто
- Часто
- Рідко
- Дуже рідко
- Не пам'ятаю таких випадків

Як часто Ви ОСОБИСТО комунікуєте з представниками ОГС, що працюють *
у сфері аграрного та сільського розвитку, з робочих питань?

- Один раз на декілька років
- Один раз на рік
- Кілька разів на рік
- Майже щомісяця
- Кілька разів на місяць
- Не маю такого досвіду
- Складно відповісти

Якщо Ви ОСОБИСТО НЕ комунікуєте або комунікуєте дуже рідко з
представниками ОГС, що працюють у сфері аграрного та сільського
розвитку, з робочих питань, то ЧОМУ? Можна позначити декілька варіантів
відповідей.

- Нема потреби
- ОГС не налаштовані на співпрацю з органами влади
- Мало ефекту від такої комунікації
- Затягується процес підготовки та прийняття рішень
- Відсутні чіткі процедури такої комунікації
- Був негативний досвід співпраці
- Інше: _____

За якою допомогою до вашого органу влади, найчастіше звертаються ОГС, *
що працюють у сфері аграрного та сільського розвитку? Можна обрати
кілька варіантів відповідей.

- Отримання інформації, експертної думки, консультацій
- Організація заходів
- Розробка та впровадження спільних програм чи проектів
- Організація навчання та підвищення кваліфікації
- Координація (партнерство) для залучення міжнародних ресурсів
- Складно відповісти
- Інше: _____

За якою допомогою ваш орган влади, найчастіше звертається до ОГС, що *
працюють у сфері аграрного та сільського розвитку? Можна обрати кілька
варіантів відповідей.

- Отримання інформації, експертної думки, консультацій
- Організація заходів
- Розробка та впровадження спільних програм чи проектів
- Організація навчання та підвищення кваліфікації
- Координація (партнерство) для залучення міжнародних ресурсів
- Складно відповісти
- Інше: _____

Які інструменти чи методи роботи ОГС мають НАЙБІЛЬШИЙ вплив на прийняття рішення вашого органу влади? (оберіть не більше 5-х варіантів відповіді): *

- Подача офіційних звернень, петицій
- Участь ОГС у громадських радах, робочих групах, комітетах, громадських консультаціях або слуханнях
- Надання ОГС досліджень, аналітичних даних, експертних висновків
- Публічні акції протесту (мітинги, пікети, демонстрації тощо, насамперед у довоєнний період)
- Публікації ОГС у ЗМІ
- Публічні заходи (форуми, круглі столи, конференції тощо)
- Проведення ОГС тренінгів або навчальних програм для представників влади
- Моніторинг та оцінка діяльності органу влади за участі ОГС
- Інше: _____

Якщо ви отримували документи (проекти правових актів, експертні висновки, консультаційні, дослідницькі, аналітичні матеріали), підготовлені ОГС, то як би Ви оцінили їхню якість/корисність/вплив на вирішення проблеми. Оцініть за 5 бальною шкалою, де 1 – мінімальна, 5 – визначальна. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Не отримували таких документів
- Складно відповісти

Які з перелічених типів підтримки ваш орган влади надає ОГС? Можна обрати декілька відповідей *

- Фінансування / співфінансування в межах державних програм
- Фінансування / співфінансування в межах регіональних/місцевих програм
- Долучення ОГС до програм і проектів міжнародної технічної допомоги
- Надання ОГС приміщень, обладнання для проведення заходів
- Інформаційна підтримка
- Консультаційна, експертна підтримка
- Складно відповісти
- Інше: _____

Чи вважаєте Ви ОСОБИСТО, що держава має підтримувати фінансово важливі ініціативи, проекти ОГС, спрямовані на розвиток сільського господарства та сільських територій? *

- Так
- Так, але вже після війни
- Ні
- Складно відповісти
- Інше: _____

Як би ВИ ОСОБИСТО охарактеризували ініціативи, з якими ОГС зверталися до вашого органу влади, щодо розвитку сільського господарства та сільської місцевості? *

- Як правило, вони актуальні та важливі для всього суспільства
- Вони актуальні важливі для окремої галузі (зерно, садівництво, виноробство тощо)
- Як правило, вони актуальні та важливі тільки для конкретної ОГС та її членів
- Як правило, вони стосуються тільки інтересів окремих людей
- Як правило, нічого важливого
- Інше: _____

Щоб б ВИ ОСОБИСТО запропонували для покращання взаємодії між вашим органом влади та ОГС? (можна обрати кілька варіантів): *

- Створення чітких, прозорих, простих і зрозумілих механізмів співпраці влади з ОГС
- Створення системи інформування ОГС про діяльність влади (завдання, цілі, процедури, дії)
- Підвищення обізнаності працівників органу влади про роль і потенціал ОГС
- Організація регулярних зустрічей з ОГС
- Створення електронної платформи для діалогу з ОГС
- Обов'язкове залучення ОГС до розробки, реалізації та моніторингу політик і програм
- Розробка програм фінансової підтримки ініціатив ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку
- Вивчення та застосування міжнародного досвіду співпраці влади з ОГС
- Інше: _____

Як війна в Україні вплинула на взаємодію вашого органу влади з ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку? *

- Ніяк не вплинула
- Посилився діалог щодо вирішення актуальних проблем аграрного та сільського розвитку
- Знизився рівень діалогу щодо вирішення актуальних проблем аграрного та сільського розвитку
- Практично припинився діалог

Чи виникали конфліктні ситуації між вашим органом влади та ОГС? *

- Постійно
- Час від часу
- Дуже рідко
- Не пригадую, щоб вони були

Що є НАЙБІЛЬШОЮ/НАЙГОЛОВНІШОЮ перешкодою (найбільшими перешкодами) для співпраці органів влади з ОГС? Напишіть у довільній формі.

Ваша відповідь _____

Які інструменти, ресурси чи підтримка потрібні органам влади, щоб ефективніше співпрацювати з ОГС? Напишіть у довільній формі.

Ваша відповідь _____

Чи хотіли б Ви отримати ЗВІТ за результатами цього дослідження? Якщо Ваша відповідь так, то не забудьте вказати електронну пошту нижче. *

- Так
- Ні

Чи готові ви, ваш орган влади СТАТИ ПАРТНЕРОМ Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України - брати участь у консультаціях, заходах, робочих та експертних групах, платформах тощо – щодо налагодження взаємодії між органами влади, в тому числі місцевого самоврядування та ОГС у сфері аграрного та сільського розвитку? Якщо Ваша відповідь так, то не забудьте вказати електронну пошту нижче. *

- Так
- Ні
- Важко відповісти

Електронна пошта (для зворотного зв'язку, якщо Ви хочете отримати Звіт про дослідження або СТАТИ ПАРТНЕРОМ Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України)

Ваша відповідь _____

Чи даєте ви згоду на обробку персональних даних (виключно в рамках цього дослідження)? *

- Так
- Ні

