

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота бакалавра

за темою «Розвиток спроможностей неурядових організацій
в сучасній Україні в умовах воєнного стану»

Виконала:

студентка групи ПУ22-1
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
КРИВОШЕЙ Світлана Анатоліївна

Керівник:

доктор наук з державного управління,
професор АНТОНОВА Ольга Валеріївна

Рецензент

НТУ «Дніпровська політехніка»,
професор кафедри державного
управління і місцевого самоврядування
ННІ державного управління, доктор наук
з державного управління, професор
ХОЖИЛО Ірина Іванівна

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ
Кафедра

управління
публічного управління та митного
адміністрування

Рівень вищої освіти
Спеціальність

бакалавр
281 Публічне управління та
адміністрування

Освітня програма

Публічне управління та
адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
„ _____ ” _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти**

Кривошей Світлані Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток спроможностей неурядових організацій
в сучасній Україні в умовах воєнного стану

керівник роботи д.держ. упр., професор Антонова О. В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ
від 20 квітня 2026 року № 303 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 25.05.2026 - 05.06.2026

3. Вихідні дані до роботи: Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 № 4572-VI; Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 № 5073-VI; Закон України «Про волонтерську діяльність» від 19.04.2011 № 3236-VI; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 № 755-IV; Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» від 27.09.2021 № 487/2021; розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.03.2025 № 246-р; постанова КМУ від 12.10.2011 № 1049. Аналітичні звіти та матеріали міжнародних організацій: Humanitarian Needs and Response Plan: Ukraine 2026 (ОСНА, 2026); UNDP Ukraine Annual Report 2025; Ukraine Facility Plan 2024–2027 (European Commission); Local Capacity Strengthening Policy (USAID, 2022); CIVICUS Monitor: People Power Under Attack 2024; Барометр ОГС: Україна 2025 (ECNL, ICAP «Єднання», 2026); Civil Society in Ukraine in the Context of War (КМІС, 2023); Індекс сталості організацій громадянського суспільства в Україні 2024 (УНЦПД); Імпульс 2025. Дослідження українських і зарубіжних авторів з проблематики розвитку спроможностей неурядових організацій.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки). Поняття, складові та інструменти спроможностей неурядових організацій. Нормативно-правове забезпечення діяльності неурядових організацій в Україні. Роль міжнародних організацій у розвитку локальних неурядових організацій. Аналіз сучасного стану та успішні зарубіжні практики розвитку спроможностей неурядових організацій. Основні виклики у розвитку спроможностей НУО в умовах воєнного стану. Практичні рекомендації щодо підвищення спроможностей неурядових організацій в умовах воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу: 4 додатки, 1 таблиця, 2 рисунки, що ілюструють ключові аспекти дослідження.

6. Дата видачі завдання 05.01.2026-15.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
2	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
3	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
4	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
5	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.04.26	
6	Написання вступу	до 01.04.26	
7	Написання розділу 1	до 15.04.26	
8	Написання розділу 2	до 01.05.26	
9	Написання розділу 3	до 15.05.26	
10	Підготовка висновків	до 20.05.26	
11	Оформлення роботи	до 25.05.26	
12	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
13	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
14	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кривошей С.А. Розвиток спроможностей неурядових організацій в сучасній Україні в умовах воєнного стану

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо розвитку спроможностей неурядових організацій в сучасній Україні в умовах воєнного стану на основі аналізу міжнародного досвіду та актуальних національних викликів.

У роботі розглянуто поняття, складові та інструменти спроможності неурядових організацій (НУО), а також нормативно-правову базу їхньої діяльності в Україні. Особливу увагу приділено ролі міжнародних організацій у розвитку локальних мереж НУО. Проаналізовано сучасний стан, успішні закордонні практики розвитку спроможностей, методи оцінювання організаційної спроможності та підходи до локалізації гуманітарної допомоги. Визначено основні виклики для українських НУО: фінансова вразливість, нестача кадрів, інституційна слабкість, труднощі у співпраці з владою та регіональна нерівність. На основі дослідження запропоновано рекомендації для підвищення спроможності НУО на державному, місцевому, регіональному та організаційному рівнях.

Ключові слова: публічне управління, неурядова організація, спроможність організації, розвиток спроможностей, локалізація.

SUMMARY

Kryvoshei S.A. **Capacity Building of Non-Governmental Organizations in Modern Ukraine Under Martial Law**

Bachelor's qualification thesis for obtaining an educational degree in specialty 281 «Public Management and Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the Bachelor's qualification thesis is to provide a theoretical basis and develop recommendations for strengthening the capacity of non-governmental organizations in modern Ukraine under martial law, based on the analysis of international experience and current national challenges.

The thesis examines the concepts, components, and tools of NGO capacity, as well as the legal framework of their activities in Ukraine. Special attention is given to the role of international organizations in developing local NGO networks. The thesis also analyzes the current state of the sector, successful foreign practices in capacity development, methods of assessing organizational capacity, and approaches to localizing humanitarian aid. The main challenges for Ukrainian NGOs are identified: financial vulnerability, lack of staff, institutional weakness, difficulties in working with the authorities, and regional inequality. Based on the research, the thesis offers recommendations for strengthening NGO capacity at the state, local, regional, and organizational levels.

Key words: public administration, non-governmental organization, organizational capacity, capacity development, localization.

Список публікацій здобувача:

1. **Кривошей С.** Ключові виклики у розвитку спроможностей неурядових організацій в Україні під час війни. *Розширюючи обрії: збірник тез XXI Міжнародного форуму студентів і молодих учених, 20-24 квітня 2026 р., м. Дніпро.* Дніпро: Дніпровська політехніка, 2026. С. 232-235. (Додаток В)

2. **Кривошей С.** Трансформація молодіжного законодавства України: нові механізми взаємодії держави та громадянського суспільства. *Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування: матеріали щоріч. Всеукр. круглого столу (Київ - Чернівці, 1 лип. 2025 р.).* Київ: ННІ ПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка, 2025. С. 107-110. (Додаток Г)

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТЕЙ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	11
1.1 Поняття, складові, інструменти спроможностей неурядових організацій	11
1.2 Нормативно-правове забезпечення діяльності неурядових організацій в Україні	18
РОЗДІЛ 2	
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТЕЙ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ	25
2.1 Роль міжнародних організацій у розвитку локальних неурядових організацій	25
2.2 Аналіз сучасного стану та успішні зарубіжні практики розвитку спроможностей неурядових організацій	29
РОЗДІЛ 3	
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТЕЙ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ	37
3.1 Основні виклики у розвитку спроможностей неурядових організацій	37
3.2 Практичні рекомендації щодо підвищення спроможностей неурядових організацій в умовах воєнного стану	43
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ІСАР «Єднання» – Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання» (Initiative Center for Supporting Activism and Developing Community Initiatives «Ednannia»)

НУО – неурядова організація (non-governmental organization)

ОГС – організації громадянського суспільства (civil society organizations)

ООН – Організація Об'єднаних Націй (United Nations)

ПРООН / UNDP – Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (United Nations Development Programme)

CAFOD – Католицьке агентство закордонного розвитку (Catholic Agency for Overseas Development)

CSOSI – Індекс сталості організацій громадянського суспільства (Civil Society Organizations Sustainability Index)

ОСА – Оцінка організаційної спроможності (Organizational Capacity Assessment)

РСВ – Партисипативний процес підвищення спроможності (Participatory Capacity Building)

РОЕТ – Партисипативний організаційний інструмент оцінки (Participatory Organizational Evaluation Tool)

PSP – Партисипаторне стратегічне планування (Participatory Strategic Planning)

USAID – Агентство США з міжнародного розвитку (United States Agency for International Development)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року докорінно змінило роль неурядових організацій в публічному управлінні в Україні. Громадянське суспільство стало ключовим партнером державних органів у кризовому реагуванні. Громадські об'єднання здійснювали підтримку у наданні гуманітарної допомоги, роботі з внутрішньо переміщеними особами, відновленні постраждалих громад, веденні правозахисної діяльності та забезпеченні Збройних сил України. Водночас зі швидким ростом кількості неурядових організацій (НУО – далі), їх активізацією та тимчасовим збільшенням грантового фінансування, сектор зіткнувся з викликами: руйнуванням інфраструктури, кадровим дефіцитом, нестабільністю фінансування, ускладненням логістики. Виникає протиріччя між збільшенням обсягу завдань та тиском цих викликів. У цих умовах набуває великого значення забезпечення стійкості та спроможності неурядових організацій. Незважаючи на значну кількість міжнародних досліджень методів розвитку спроможності НУО, дослідження специфіки розвитку спроможностей неурядових організацій за умов воєнного стану залишається недостатньо вивченим, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо розвитку спроможностей неурядових організацій у сучасній Україні в умовах воєнного стану на основі аналізу міжнародного досвіду.

Завдання дослідження:

- визначити поняття, складові, інструменти спроможностей НУО;
- дослідити нормативно-правове забезпечення діяльності НУО в сучасній Україні;
- проаналізувати роль міжнародних організацій у розвитку локальних мереж НУО;
- охарактеризувати сучасний стан та встановити успішні зарубіжні практики розвитку спроможностей НУО, придатних для їх адаптації в Україні;

- виявити основні виклики у розвитку спроможностей НУО в умовах воєнного стану;

- розробити та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення спроможностей НУО з урахуванням міжнародного досвіду.

Об'єкт дослідження – процес розвитку спроможностей неурядових організацій.

Предмет дослідження – розвиток спроможностей неурядових організацій в сучасній Україні в умовах воєнного стану на основі міжнародного досвіду.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, методи мапування, узагальнення та прогнозування, а також порівняльного аналізу, структурно-функціонального аналізу, системний підхід, теорія організацій.

Апробація матеріалів дипломної роботи. Основні положення і результати дослідження були представлені на XXI Міжнародному форумі студентів та молодих учених «Розширюючи обрії» (Widening Our Horizons), що проходив 20-24 квітня 2026 року у м. Дніпро на базі НТУ «Дніпровської політехніки».

Практичне значення одержаних результатів. Наведені у роботі рекомендації можуть бути використані як самими неурядовими організаціями, так і органами державної влади, органами місцевого самоврядування та міжнародними донорами. Зокрема, рекомендації щодо удосконалення нормативно-правової бази, розвитку соціального підприємництва і ендавмент-фондів, а також пропозиції щодо створення національних платформ з різнобічної підтримки неурядових організацій.

Вихідні дані до роботи. Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 № 4572-VI; Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 № 5073-VI; Закон України «Про волонтерську діяльність» від 19.04.2011 № 3236-VI; Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 № 755-IV; Указ Президента України «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки» від

27.09.2021 № 487/2021; розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.03.2025 № 246-р; постанова КМУ від 12.10.2011 № 1049. Аналітичні звіти та матеріали міжнародних організацій: Humanitarian Needs and Response Plan: Ukraine 2026 (Гуманітарні потреби та план реагування: Україна 2026) (ОСНА, 2026); UNDP Ukraine Annual Report 2025 (Річний звіт ПРООН в Україні за 2025 рік); Ukraine Facility Plan 2024–2027 (Інструмент для України: план на 2024–2027 роки); Local Capacity Strengthening Policy (Політика зміцнення місцевої спроможності) (USAID, 2022); CIVICUS Monitor: People Power Under Attack 2024 (CIVICUS Монітор: Сила народу під загрозою 2024); Барометр ОГС: Україна 2025 (ECNL, ICAP «Єднання», 2026); Civil Society in Ukraine in the Context of War (Громадянське суспільство в Україні в умовах війни) (КМІС, 2023); Індекс сталості організацій громадянського суспільства в Україні 2024 (УНЦПД); Імпульс 2025. Дослідження українських і зарубіжних авторів з проблематики розвитку спроможностей неурядових організацій.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (шести підрозділів), висновків, загальний обсяг яких складає 85 сторінок. Список використаних джерел містить 56 найменувань, у тому числі 26 іноземною мовою. У роботі вміщено 2 рисунки та 1 таблицю. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 4 додатках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТЕЙ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Поняття, складові, інструменти спроможностей неурядових організацій

В українських та зарубіжних наукових джерелах існують різні підходи до визначення суті неурядових організацій, кожен з котрих відображає певні характеристики організацій.

У своїй роботі О. А. Дмитренко розглядає НУО як об'єднання громадян, які діють незалежно від держави, надають послуги та виконують гуманітарні функції, відстоюють інтереси громадян перед органами влади та сприяють залученню громадськості [1], акцентуючи увагу на визначенні функцій НУО.

Д. Левіс та Т. Валлас у своїх роботах також зосереджують увагу на сферах діяльності НУО, визначаючи такі організації як групи, незалежні від уряду, що утворюються на громадському, національному та міжнародному рівнях для досягнення соціальних чи політичних цілей (наприклад, гуманітарних, правозахисних чи екологічних) [2].

Вужче поняття із зазначенням цільової аудиторії надають Р. Ламбелл та співавтори, які наголошують, що НУО є незалежними демократичними організаціями, котрі працюють з метою надання можливостей економічно та соціально маргіналізованих груп [3].

Ще одне визначення НУО дають О. Шуміло та Н. Кравчук Вони пишуть, що неурядовою є некомерційна, добровільна організація, що має на меті надавати послуги та розвивати інтереси її членів або загалом суспільства [4].

Хоча формулювання різні, можемо простежити певні спільні ознаки НУО: незалежність від державних органів, неприбутковість, орієнтація на суспільне благо, добровільність участі.

Проаналізувавши наведені визначення, можемо виділити основні критерії, через які автори характеризують НУО: за суспільними орієнтирами (фокус на цінностях), за структурними ознаками (неприбутковість, добровільний і асоціативний характер організацій), за суспільно-політичним аспектом (підкреслюється участь у політичних процесах, захисті прав, представництві інтересів громадян), за рівнем діяльності (враховують територіальну багаторівневість та транснаціональний характер діяльності).

Узагальнюючи наведені підходи, у межах даного дослідження неурядову організацію розглядаємо як незалежне, неприбуткове об'єднання громадян, які діють на добровільних засадах автономно від держави для захисту суспільних інтересів, розвитку демократії та покращення якості життя; функціонують на місцевому, національному чи міжнародному рівні й виконують соціальні, економічні, культурні та правозахисні завдання.

Поняття спроможності також має багато визначень у міжнародній науковій літературі. Дослідники Дж. Чаумба та Й. ван Гене у роботі, виданій ПЕД, визначають спроможність (capacity) як «здатність індивідів та організацій виконувати функції ефективно, результативно та сталим чином», звужуючи це поняття у контексті НУО до здатності організації вирішувати проблему, досягати або підтримувати свою місію та цілі. Розвиток спроможності вони, відповідно, розглядають як цілеспрямований процес покращення здатності НУО виконувати свої завдання [5].

У дослідженні І. Уллеберг, виданому Міжнародним інститутом планування освіти ЮНЕСКО, наводиться ширше визначення: розвиток спроможності – це довгостроковий ендогенний процес розвитку сталих здібностей на всіх рівнях: індивідуальному, організаційному, інституційному та системному [6]. У цьому визначенні підкреслено дві ключові характеристики – ендогенність і багаторівневість. Ендогенність позначає, що процес підвищення спроможності має йти зсередини самої організації, а не нав'язуватися ззовні. Це збігається з ключовим принципом інструментів підвищення спроможності – самооцінюванням, що буде розглянуто пізніше.

За результатами огляду практик міжнародних неурядових організацій у розбудові спроможності громадянського суспільства, проведеного Б. Ліпсоном та Х. Воррен на замовлення Міжнародного центру досліджень і навчання НУО (INTRAC), найпоширенішими є два формулювання розвитку спроможності. Перше визначає його як цілеспрямоване зусилля задля зміцнення організації, її ефективності та сталості відповідно до мети і контексту її діяльності, що перегукується з визначенням Дж. Чаумба та Й. ван Гене. Друге акцентує увагу на зовнішній функції НУО – підтримці партнерів і бенефіціарів у формуванні знань, навичок, відносин і досвіду для досягнення власних цілей та розбудови життєздатних і динамічних організацій [7].

Близьке за змістом визначення подане у документі Програми розвитку ООН (United Nations Development Programme, UNDP) «Capacity Development Practice Note («Розвиток спроможності: практична записка»), де розвиток спроможності визначається як процес, через який індивіди, організації та суспільства отримують, зміцнюють і підтримують здатність ставити та досягати власних цілей розвитку з часом [8]. На відміну від підходу Міжнародного інституту планування освіти ЮНЕСКО, UNDP виокремлює три рівні спроможності, що є взаємопов'язаними: середовище, організаційний рівень та індивідуальний.

Окремо у своїй практичній записці UNDP розрізняє поняття «розвитку спроможності» (capacity development) та «розбудови спроможності» (capacity building). Перше передбачає роботу з наявною спроможністю, тоді як друге може бути доречним у кризових або пост-конфліктних ситуаціях, де наявна спроможність частково втрачена внаслідок знищення інфраструктури або вимушеної міграції кадрів [8].

Аби розкрити поняття спроможності НУО ширше, розглянемо підходи до характеристики її структурних елементів. У практичній записці UNDP виділяє два типи спроможностей:

1. Функціональний тип – залучення стейкхолдерів, оцінка ситуації та визначення бачення, формулювання політик і стратегій, бюджетування, управління, впровадження та оцінювання результатів;

2. Технічний тип – це спеціалізовані спроможності, які стосуються конкретної сфери діяльності організації, наприклад, гуманітарної чи правозахисної [7].

Крім типів, UNDP виділяє чотири ключові компоненти спроможності НУО, зокрема такі, як: інституційна домовленість (політики, процедури, процеси), лідерство (здатність впливати, мотивувати та керувати змінами), знання (створення і передача знань) і підзвітність (механізми відповідальності перед стейкхолдерами) [8].

Агентство США з міжнародного розвитку у методиці Organizational Capacity Assessment (OCA) (Оцінка організаційної спроможності) пропонує інший підхід. За цією методикою спроможність НУО включає сім напрямків:

- управління та правова структура;
- фінансове управління та системи внутрішнього контролю;
- адміністрування і закупівлі;
- управління людськими ресурсами;
- управління програмами;
- управління результативністю проєктів;
- організаційне управління та сталість [9].

Дж. Чаумба та Й. ван Гене у своїй роботі пропонують такий інструмент підвищення спроможності НУО – партисипативний процес підвищення спроможності (The Participatory Capacity Building (PCB) process) (рис. 1.1) [5].

Одним з основоположних принципів даного методу є самооцінка організації. Автори зазначають, що при залученні зовнішніх експертів підвищення спроможності часто набуває зовнішнього напрямку, у той час як внутрішнє покращення процесів відходить на задній план через неосвіченість експерта у внутрішніх проблемах. Тому PCB-метод залучає незалежного консультанта до процесу, але лише задля фасилітації. Сам процес можна

поділити на такі три частини: партисипативна оцінка спроможності, стратегічне планування спроможності та операційне планування. Перші дві частини проходять у вигляді дводенного воркшопу, а останній має бути проведений НУО без зовнішнього втручання.



Рис. 1.1. Процес партисипативного підвищення спроможності НУО

Перший етап, партисипативну оцінку спроможності, побудовано на інструменті від United Nations Development Programme під назвою РОЕТ – Participatory Organizational Evaluation Tool (партисипативний організаційний інструмент оцінки) (РОЕТ – далі). Його основна ідея полягає в тому, що члени самої організації разом з фасилітатором оцінюють ключові сфери розвитку організації, визначають пріоритети та планують подальше зміцнення потенціалу [10].

До принципів інструменту РОЕТ входять участь усіх рівнів персоналу, орієнтованість на процес, а не на контроль, фокус на навчанні та спільному баченні змін. Процес оцінки починається з ознайомлення з інструментом та шкалою оцінки, згодом іде самооцінювання учасниками за ключовими блоками,

далі – використання шкали з описом рівня спроможності та узгодження спільного розуміння ситуації через обговорення балів, виявлення сильних і слабких сторін. За результатами розробляють план підвищення спроможності (Capacity Development Plan) та планують регулярний перегляд і оновлення оцінки (раз на 6-12 місяців) [10].

Використовуючи РОЕТ організація може оцінити такі сфери своєї діяльності (таблиця 1.1) :

Таблиця 1.1.

Оцінка сфер діяльності організації по методу РОЕТ

Сфера	Що входить
Управління людськими ресурсами	Розвиток персоналу, набір працівників, система винагороди (заробітна плата та пільги), оцінювання персоналу, а також розгляд скарг і врегулювання конфліктів.
Управління фінансовими ресурсами	Бюджетування, прогнозування, залучення фінансування та управління грошовими потоками.
Справедлива участь	Залучення цільових груп
Стійкість результатів програми	Вплив екологічних, економічних, політичних, інституційних та культурних чинників; те, як проекти організації здійснюють свій вплив.
Партнерство	Співпраця з іншими організаціями громадянського суспільства, донорами, політиками та представниками приватного сектору
Організаційне навчання	Командна робота, обмін інформацією та спроможність генерувати дані, що сприяють удосконаленню поточної практики
Стратегічне управління / Управління організацією (керівництво)	Практики роботи правління; практики планування; а також відданість цілям, місії та філософії організації

Складено автором на основі джерел [5; 10]

Методологія РОЕТ є унікальною через аналіз конкретних ситуацій або подій з діяльності організацій, що дає можливість зосередити групове обговорення на реальних фактах та підвищує надійність результатів. Також, на відміну від більшості інших методів, РОЕТ має окремий додатковий інструмент,

який відображає ступінь узгодженості думок серед учасників команди. Варто також відзначити простоту впровадження, так як для проведення оцінювання не потрібно тривалого навчання фасилітаторів. Ще однією особливістю є можливість використання РОЕТ для груп (когорт) організацій, що дає змогу порівняти результати окремих НУО з результатами групи, вчитися на досвіді партнерів та встановлювати орієнтири для розвитку. Проте серед явних мінусів РОЕТ – застарілість інструментів проведення оцінки. Дана методика однозначно вимагає діджиталізації процесів та автоматизації проведення розрахунків.

Після оцінювання спроможності організації за системою РОЕТ, Дж. Чаумба та Й. ван Гене пропонують на другій частині воркшопу проводити стратегічне планування спроможності за методом PSP – Participatory Strategic Planning (партисипаторне стратегічне планування), розробленим Інститутом культурних справ (Institute of Cultural Affairs, ICA). [5]

Метод PSP включає в себе рефлексію над результатами РОЕТ, формування бачення майбутнього (візії), визначення бар'єрів, розробку стратегії. У результаті НУО отримує конкретні напрямки розвитку та план дій. Після PSP реалізується заключний етап процесу розвитку спроможності, який полягає у внутрішньому плануванні в організації. На цьому етапі НУО бере стратегічні напрями розвитку спроможності, визначені під час PSP, розробляє деталізований план дій, який включає конкретні активності та завдання, терміни виконання, відповідальних осіб, необхідні ресурси.

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID – далі) також розробило власний механізм розвитку спроможності НУО. Хоча він має іншу назву – оцінка організаційної спроможності (Organizational Capacity Assessment), його основа схожа на Партисипативний процес підвищення спроможності (PCB – далі). Процес ОСА містить подібні етапи: підготовку, фасилітовану сесію самооцінки НУО, підсумовування результатів і візуалізацію даних, розробку плану розвитку спроможності, моніторинг і повторну оцінку. Для цього методу використовують інструменти візуалізації рівня спроможності у всіх сферах, таблицю з балами та короткими коментарями, план розвитку з конкретними діями (Capacity

Development Plan – CDP), а також, за потреби, короткий аналітичний підсумок для донора або керівництва [9].

Відмінності між системами ОСА та РСВ наведені у Додатку А. Функціонально ці системи майже однакові, різниця полягає лише у сферах НУО, форматі візуалізації оцінки та цільовій аудиторії методу.

Дві інші методики виокремлює О. А. Андрєєва у монографії «Інституційна спроможність неурядового сектору в Україні» – методика Шведського агентства з міжнародного співробітництва SIDA та модель компанії McKinsey [11]. Методика SIDA оцінює організацію через побудову восьмикутника, що складається з чотирьох основних векторів, восьми змінних та шістнадцяти аспектів. Чотири основні показники – це керівництво й адміністративна структура, результат діяльності, здатність використовувати навички та ресурси, спроможність будувати відносини зі стейкхолдерами [11]. McKinsey 7S оцінює сім складових: місія, бачення та мета; стратегія; організаційні навички; людські ресурси; внутрішні системи; організаційна структура; організаційна культура [11].

1.2 Нормативно-правове забезпечення діяльності неурядових організацій в Україні

Правове регулювання діяльності неурядових організацій в Україні складається з кількох рівнів. Воно охоплює правовий статус, організаційні форми, процедури реєстрації, окремі види діяльності, наприклад, волонтерську, а також роботу організацій під час воєнного стану.

Основним законом, що регулює діяльність неурядових організацій в Україні, є Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI «Про громадські об'єднання». Він визначає основні поняття, сфери діяльності, принципи, обмеження, права, способи взаємодії з владою, фінансову підтримку та правила для іноземних НУО. Закон передбачає дві організаційно-правові форми громадських об'єднань: громадську організацію і громадську спілку. Громадську

організацію створюють і до неї входять фізичні особи, а громадську спілку засновують юридичні особи приватного права, членами можуть бути як юридичні, так і фізичні особи. Громадське об'єднання може мати статус юридичної особи або діяти без нього, що дає організаціям більше гнучкості. Серед принципів діяльності громадських об'єднань закон виділяє добровільність, самоврядність, свободу вибору території діяльності, рівність перед законом, відсутність майнового інтересу членів, прозорість, відкритість і публічність. Закон не містить положень щодо розвитку спроможностей НУО, хоча регулює формальні аспекти (реєстрацію, форму, припинення). Стаття 23 Закону, що регулює фінансову підтримку, декларує право громадських об'єднань на бюджетне фінансування, але не визначає конкретних механізмів його реалізації [12].

Закон не охоплює діяльність, наприклад, благодійних організацій, яка врегульована окремим Законом України від 05.07.2012 №5073-VI «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Благодійна діяльність, згідно з визначенням закону, це добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених законом цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара (набувача благодійної допомоги). На відміну від ЗУ «Про громадські об'єднання» цей закон передбачає три організаційно-правові форми благодійних організацій, а саме: благодійне товариство (засновники беруть участь в управлінні), благодійна установа (засновники передають активи без подальшої участі) чи благодійний фонд (формується за рахунок пожертв, може мати одного засновника) [13].

Узагальнення основних організаційно-правових форм неурядових організацій в Україні, передбачених чинним законодавством, наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Організаційно-правові форми неурядових організацій в Україні згідно з чинним законодавством

Механізми залучення волонтерів до роботи НУО описує Закон України «Про волонтерську діяльність» № 3236-VI від 19.04.2011. Закон визначає ключові поняття у волонтерстві, принципи, напрямки та функції діяльності, умови залучення волонтерів, шляхи державної підтримки та соціальний захист. Закон називає волонтерською таку діяльність, що є добровільною, соціально спрямованою, неприбутковою та такою, що здійснюється шляхом надання волонтерської допомоги – роботи чи послуги, що безоплатно виконується волонтерами. Напрямів волонтерської діяльності закон визначає декілька, серед них соціальна допомога вразливим категоріям населення, екологічна та культурна діяльність, сприяння громадським і міжнародним заходам, безпека, оборона і подолання наслідків війни, утвердження української національної та громадянської ідентичності [14].

Окремо закон наголошує на особливому захисті волонтерів у воєнний час. Це передбачає страхові виплати у розмірі 500 прожиткових мінімумів сім'ї у разі загибелі волонтера у зоні бойових дій та виплати при отриманні інвалідності внаслідок волонтерської діяльності (150, 200, 250 прожиткових мінімумів залежно від групи інвалідності) [14].

Відповідно до цього ж Закону залучати волонтерів можуть лише ті організації та установи, які мають статус неприбуткових і внесені до Реєстру неприбуткових установ та організацій. Таким організаціям закон надає право самостійно визначати напрями волонтерської діяльності, видавати волонтерам посвідчення, відшкодовувати витрати, пов'язаними з виконанням волонтерських обов'язків, страхувати життя та здоров'я волонтерів, залучати іноземців до волонтерства в Україні, а також направляти українських громадян за кордон. Працювати з волонтерами можна як з укладанням договору, так і без нього [14].

При залученні волонтерів до роботи організація повинна забезпечити безпечні умови для їх діяльності, підготувати їх та надати повну інформацію про особливості роботи, а також забезпечити доступ до інформації про організацію. Також організація має видавати волонтерам письмове підтвердження про виконану роботу із зазначенням періоду, часу та напрямку діяльності. Це письмове підтвердження є основою для офіційного зарахування волонтерського досвіду в системі неформальної освіти [14].

Залучення волонтерів має свої особливості під час воєнного стану, під час якого та ще шість місяців після його завершення організації будь-якої форми власності (як прибуткові, так і неприбуткові) можуть залучати волонтерів для безоплатної медичної та реабілітаційної допомоги. Закон забороняє залучати до волонтерської діяльності у сфері медичної та реабілітаційної допомоги громадян Російської Федерації та Республіки Білорусі [14].

Окремим законодавством регулюється питання реєстрації НУО через Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» № 755-IV від 15.05.2003. Для реєстрації громадських формувань, у тому числі в електронному режимі, необхідні такі документи: заява про державну реєстрацію, рішення засновників про створення, статут, відомості про керівні органи, відомості про бенефіціарних власників [15].

Практично реєстрація НУО в Україні проходить досить швидко і безкоштовно. Громадські об'єднання реєструються за три робочі дні, а благодійні організації за двадцять чотири години після подання заяви. Закон

визначає всі підстави відмови в реєстрації, що зменшує ризик суб'єктивної відмови. Проте реєстраційні органи можуть продовжити розгляд документів до 15 робочих днів без чітких причин, що створює непередбачуваність для організацій [16].

Правки до закону у 2022 році, що дозволяють електронну реєстрацію, допомогли організаціям, які були змушені переїхати з прифронтових регіонів. З 1 листопада 2025 року було впроваджено експериментальний проєкт із реєстрації громадських організацій за модельним статутом. Його використання не є обов'язковим, тож за бажанням організації можуть створювати власний документ [16].

Однією з важливих інновацій у реєстрації НУО стало запровадження у квітні 2026 року онлайн-реєстрації громадських організацій. Завдяки цій послугі стало можливим зареєструвати організацію за пів години без витрат на індивідуальний статут і нотаріальні послуги. Можна обрати понад 30 напрямів діяльності (освіти, прав людини тощо) [17].

Разом із цифровізацією послуг з'явилися нові ризики. Наприклад, 19 грудня 2024 року хакерська атака на інформаційні системи Міністерства юстиції паралізувала роботу сервісу «Будинок юстиції», і державна реєстрація через цей канал стала тимчасово недоступною [16].

Окрім розглянутих законів, нормативно-правове забезпечення діяльності НУО в Україні має також стратегічний рівень. Стратегію розвитку НУО описано в Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026, затвердженій Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021. Вона описує напрямки, мету та очікувані результати державної політики щодо громадянського суспільства. Це ключовий договір щодо координації заходів державних органів із НУО. Розробка стратегії відбувалася за участі понад 200 представників НУО, органів виконавчої влади, міжнародних організацій та окремих експертів. Її було засновано на Рекомендаціях CM/Rec(2018)11 та CM/Rec(2018)4 Комітету Міністрів Ради

Європи, а також на зобов'язаннях з Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [18].

Стратегія поділяється на чотири основні стратегічні напрями: забезпечення ефективних процедур громадської участі у формування та реалізації державної політики на національному та регіональному рівнях, у вирішенні питань місцевого значення; створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку інститутів громадянського суспільства; стимулювання участі інститутів громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України; створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці. Стратегія побудована на принципах самоуправління громадянського суспільства, взаємної відповідальності усі суб'єктів реалізації Стратегії, партнерства, прозорості, відкритості та рівності перед законом [18].

Для практичної реалізації Стратегії Кабінет Міністрів ухвалив План заходів, який деталізує дії за всіма стратегічними напрямками [19]. У стратегію включено ухвалення Державної цільової програми з розвитку волонтерської діяльності, інформування про кращі волонтерські практики у партнерстві з інститутами громадянського суспільства, удосконалення процедур публічних консультацій, а також інші заходи щодо інституційного розвитку сектору. Цим документом заплановане щоквартальне інформування Кабінету Міністрів про результати, а органам місцевого самоврядування рекомендовано забезпечити виконання Плану в межах своїх повноважень [19].

Потребує детальнішого нормативно-правового забезпечення питання фінансової підтримки НУО з боку органів влади. За даними Київського міжнародного інституту соціології (2023), лише 7,9% українських ОГС отримують кошти з державного або місцевого бюджету [20].

Це підтверджують і результати Барометра ОГС 2025 року, згідно з якими частка коштів державного бюджету в загальній структурі фінансування сектору є мінімальною порівняно з міжнародними грантами та приватними пожертвами [16]. Основний механізм конкурсного фінансування громадських організацій з державного бюджету визначає Постанова Кабінету Міністрів України № 1049 від

12 жовтня 2011 року «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка» [21]. У цьому документі описано процедуру організації та проведення конкурсу, склад конкурсних комісій, критерії оцінювання пропозицій і порядок укладення договорів про фінансову підтримку. Постанова стосується центральних і місцевих органів виконавчої влади, які можуть оголошувати конкурси для інститутів громадянського суспільства у межах своїх повноважень. За час дії документ кілька разів змінювали: у 2013 році термін «громадські організації та творчі спілки» замінили на «інститути громадянського суспільства», а у 2021 році конкурсну процедуру розширили до трьох етапів із відкритим захистом пропозицій. Незважаючи на ці зміни, вплив Постанови на сектор залишається обмеженим. За даними Київського міжнародного інституту соціології та Барометру ОГС, чинний механізм охоплює лише невелику частину сектору і не має значного впливу на фінансову стійкість українських НУО.

РОЗДІЛ 2

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТЕЙ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ

2.1 Роль міжнародних організацій у розвитку локальних неурядових організацій

Через повномасштабне вторгнення Росії на територію України НУО зіткнулися з великою кількістю нових викликів. Наприклад, необхідність евакуйовуватись з прифронтових територій, втрати частин команди, потреба швидко реагувати на гуманітарні виклики. Саме за підтримки донорських ресурсів міжнародних партнерів формувалася спроможність НУО.

Прикладом такої підтримки є інструмент Європейського Союзу Ukraine Facility, який виділяє для відбудови України на 2024-2027 роки 50 мільярдів євро. Програма Ukraine Facility складається з трьох складових: бюджетної підтримки у форматі пільгових позик і безповоротних трансфертів (38,27 млрд євро), інвестиційного фонду (9,5 млрд євро) та технічної й адміністративної підтримки (4,76 млрд євро). Технічна та адміністративна підтримка також охоплює розбудову спроможності органів влади на національному, регіональному та місцевому рівнях. Окрім фінансової підтримки держави та інвестицій, Ukraine Facility також займається посиленням спроможності регіонів та покращенням участі населення в управлінні громадою, що є важливими і для громадського сектору пріоритетами. Частина грантових коштів виділяється на регіональний рівень [22].

Важливим донором у підтримці держави та, зокрема НУО, є Програма розвитку ООН (ПРООН). Згідно зі звітом «UNDP Ukraine Annual Report 2025: Resilient Recovery and Inclusive Development» («Річний звіт ПРООН в Україні за 2025 рік: стійке відновлення та інклюзивний розвиток»), у 2025 році ПРООН профінансувала в Україні проєкти на 200 мільйонів доларів США. Серед таких

ініціатив була підтримка 216 жіночих ініціатив, створення робочих груп у 74 громадах, антикорупційні програми у 20 громадах, а також залучення 601 молодій людини до розробки державної молодіжної програми «Молодь України 2026-2030» в межах ініціативи VidNOVA:UA [23].

На розвиток спроможності НУО в Україні особливо вплинув проект ПРООН «Civil Society for Enhanced Democracy and Human Rights in Ukraine» («Громадянське суспільство для зміцнення демократії та прав людини в Україні»), що реалізовувався з 2017 по 2022 роки за підтримки Міністерства закордонних справ Данії. Одним із результатів такої співпраці стала мережа хабів громадянського суспільства (Civil Society Hubs Network) з 14 регіональних хабів і 40 регіональних організацій, що отримали гранти та методичну підтримку [24]. Ця мережа показала приклад співпраці міжурядової організації, іноземного уряду та регіональних НУО, які отримують ресурси для своєї діяльності й координують менші ініціативи у своєму регіоні.

Ще одним прикладом перенаправлення міжнародної підтримки для розвитку спроможностей українських НУО є Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання» (скорочено – ІСАР Єднання). ІСАР Єднання – це українська громадська організація, що поєднує міжнародне донорське фінансування, імплементацію програм та аналітичний центр. Організація має різноманітну донорську базу, до якої входять уряди Норвегії, Швеції, Великої Британії, Делегація ЄС в Україні, USAID, Посольство США, ПРООН, ЮНІСЕФ, Partnership Fund for a Resilient Ukraine, Charles Stewart Mott Foundation, Save the Children, Humanitarian Leadership Academy та European Center for Not-for-Profit Law (ECNL) [25].

ІСАР має цілу мережу програм, спрямованих на окремі аспекти розвитку НУО. Це включає програми розвитку лідерських навичок керівників НУО (Leadership Reboot Camp), підвищення якості управління проектами НУО (Project Management School), розширення джерел фінансування (Fundraising School), передачу досвіду між поколіннями активістів (Mentorship School) та цифрову трансформацію сектору (Power of Digital Solutions Program) [25].

За 2024 рік ICAP адміністрував 466 грантів, які охопили 23 області. Через 11 партнерських організацій вони охопили 300 НУО, які отримали ресурси для своєї діяльності; з них понад 130 – саме для зміцнення інституційної спроможності. Увага у співпраці приділялася не лише проєктній діяльності, а й розвитку спроможності, а в межах замахання за гранти організаційного розвитку (Organisational Development Grant Competition) отримав на це фінансування понад 220 тисяч доларів США 131 проєкт [25].

Окремо, у партнерстві з USAID, імплементувалася програма «Ukraine Civil Society Sectoral Support Activity» («Секторальна діяльність з підтримки громадянського суспільства в Україні») (з 2019 року), яку «Єднання» реалізував у консорціумі з UCIPR та CEDEM. Завдяки цьому проєкту у 2024 році вдалося посприяти ухваленню кількох важливих законодавчих актів – №3703-IX «Про місцеву демократію», №3841 «Про публічні консультації» та №3448-IX, що спростив регуляторну рамку для гуманітарної допомоги [25]. Це показує, як міжнародна допомога, спрямована через українського посередника, здатна впливати на правове середовище всього сектору.

Окрім позитивного впливу на розвиток спроможності НУО в Україні, існує відчутна залежність третього сектору від зовнішнього фінансування. Це підтверджується і даними досліджень. Київський міжнародний інститут соціології у дослідженні «Civil Society in Ukraine in the Context of War» («Громадянське суспільство в Україні в умовах війни») у 2023 році показав таку систему надходження фінансування в українських НУО: дві третини опитаних організацій здебільшого орієнтуються на пожертви, членські та благодійні внески; на міжнародні гранти спирається 22%; власна господарська діяльність забезпечує ресурс 18% організацій; лише 7,9% отримують кошти з державного або місцевого бюджету. Хоча 59% представників сектору вважали міжнародні гранти найперспективнішим напрямом залучення коштів на найближчий рік [20]. Дослідники підсумували, що, на думку опитаних організацій, міжнародні донори є ключовим джерелом фінансування для ОГС в Україні [20].

Співпраця з міжнародними донорами дозволяє місцевим НУО реалізовувати масштабні програми, які були б недосяжними лише за рахунок внутрішніх ресурсів. Проте сектор сильно залежить від змін у пріоритетах донорів і зовнішній політиці країн-донорів, що стало особливо помітно у 2025 році. Тоді зміна зовнішньої політики США призвела до скорочення частини програм USAID, який тривалий час був важливим донором для українських НУО. За даними звіту «Барометр ОГС. Україна 2025», серед організацій, опитаних у лютому 2025 року, 25% повідомили про скорочення штату, 19% відправили працівників у неоплачувані відпустки, а 42% були змушені призупинити або частково згорнути програми через заморожування фінансування [16]. Серед призупинених була і програма Ukraine Civil Society Sectoral Support Activity, яку з 2019 року реалізовували ICAP «Єднання», UCIPR та CEDEM. Найбільше постраждали аналітичні центри та медіапроекти, які найбільше залежали від американського фінансування. У відповідь на цю ситуацію Європейський Союз збільшив підтримку незалежних українських медіа, виділивши додатково 10 мільйонів євро [16]. Проте цей крок лише частково компенсував втрати й не вирішив системного дефіциту, який виник після виходу USAID.

Проаналізувавши внесок міжнародних організацій у розвиток локальних НУО в Україні, можемо зробити кілька висновків. По-перше, для українського сектору міжнародна підтримка є доступом до фінансових ресурсів та інституційного розвитку. Саме через міжнародну співпрацю в Україні поширилися методики розвитку спроможностей. По-друге, ця система співпраці має вертикальну структуру: від уряду держави чи міжурядової організації до міжнародних НУО і, зрештою, до українських НУО. По-третє, велика частка зовнішнього фінансування у бюджеті сектору робить його вразливим, що показала криза 2025 року.

2.2 Аналіз сучасного стану та успішні зарубіжні практики розвитку спроможностей НУО

Сучасні міжнародні практики розвитку спроможностей НУО показують зміни у термінології, концепції локалізації, методиках оцінювання спроможностей, моделях партнерства.

Процес змін відбувається в підходах до термінології щодо розвитку спроможностей НУО. Г. Моллетт та Л. Донкін у статті для Humanitarian Practice Network при ODI пишуть, що термінологія поступово змінювалася: від «capacity building», потім «capacity development», далі «capacity strengthening», а тепер – «capacity sharing» або «capacity exchange» – це різні підходи до співпраці. Підхід до передачі знань міжнародними структурами місцевим організаціям змінився на взаємний обмін досвідом [26].

Схожі зміни закріпило у жовтні 2022 року Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), прописавши це в Політиці з місцевого зміцнення спроможностей (Local Capacity Strengthening Policy). Там зафіксовано перехід від розбудови спроможності (capacity building) до розвитку спроможності (capacity development) і до зміцнення спроможності (capacity strengthening), згодом – до обміну спроможності (capacity sharing) [27]. Підхід до співпраці з локальними НУО також змінився. Тепер донори говорять не про допомогу комусь, а про рівне партнерство. Локальні організації самі сідають за стіл і допомагають визначати пріоритети, а не просто виконують готові завдання донора [27].

Сам розвиток спроможностей теж переосмислили. Зараз це вже не лише тренінги чи технічна допомога. Йдеться про комплексну роботу з організацією. Міжнародна НУО FHI 360 у документі «NGO Capacity Building: Key Concepts» («Розбудова спроможності НУО: ключові концепції») наголошує: перш ніж навчати людей нових технік, треба попрацювати з тим, що йде «зсередини», з установками, мотивацією, цінностями і відносинами в команді [28]. Без цього будь-який тренінг швидко забувається.

Окремою ідеєю, що вплинула на сектор, стала локалізація гуманітарної допомоги. Вперше про неї заговорили на Всесвітньому гуманітарному саміті ООН у 2016 році, коли була прийнята ініціатива «Grand Bargain» («Велика угода»). ЄС, Велика Британія, США, Канада, Німеччина і провідні міжнародні гуманітарні організації підписалися під простим, але важливим зобов'язанням надавати гуманітарну допомогу «настільки локальною, наскільки можливо, і настільки міжнародною, наскільки необхідно» [29]. Поставили і конкретну ціль: щоб 25% гуманітарного фінансування йшло напряму до локальних і національних організацій, а не через посередників [29].

За цим стоїть досить очевидна, хоча й нечасто обговорювана думка. Коли стається криза, першими реагують не міжнародні організації, а самі громади, місцева влада і локальні НУО. Вони ж залишаються у постраждалих громадах і потім, коли іноземні структури вже виїхали [30]. Тому логічно, щоб саме на них орієнтувалася гуманітарна допомога.

Практичним втіленням концепції локалізації Grand Bargain в Україні є кластерна система гуманітарного реагування ООН, активована у 2014 році і значно розширена після лютого 2022 року. Система об'єднує 11 секторальних кластерів (захист, продовольча безпека, охорона здоров'я, освіта, вода і санітарія, притулок та інші) під загальною координацією Управління ООН з координації гуманітарних питань. Особливістю української моделі є наявність трьох субнаціональних координаційних хабів у Дніпрі (для Сходу), Львові (для Заходу) та Одесі (для Півдня), а також участь українських національних і місцевих ОГС як співкоординаторів окремих кластерів. Останнє важливе, бо відповідає принципу локалізації Grand Bargain і відрізняє українську модель від інших гуманітарних криз, де участь локальних організацій обмежується роллю виконавців [31].

Ідею підвищення спроможності та локалізацію системно описали Глобальний освітній кластер (ГЕС) та Сфера відповідальності із захисту дітей (CP AoR) системи ООН у документі «Framework for Strengthening the Institutional Capacity of National and Local Actors» («Рамкова основа для зміцнення

інституційної спроможності національних та місцевих акторів») (2021). У ньому локалізація розгортається через п'ять вимірів: управління та прийняття рішень, участь і вплив, партнерства, фінансування, інституційна спроможність [30].

На думку авторів, часто вимір інституційної спроможності залишається без уваги, тому і створили окрему методологію «Framework for Strengthening Institutional Capacity» («Рамкова основа для посилення інституційної спроможності»). Ця методологія поділяє інституційну спроможність на одинадцять напрямків, у які рекомендується інвестувати: фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, інформаційно-комунікаційні технології, інституційне врядування, лідерство, менеджмент, управління проектами, мобілізація ресурсів, управління ризиками, управління закупівлями, управління ланцюгом постачання та логістика [30].

Окремо також зазначено цикл розвитку спроможності з 5 кроків: залучення, оцінка, формулювання, впровадження, моніторинг і оцінка. Цей цикл інтегрується у звичайний цикл роботи будь-якої гуманітарної програми [30].

У роботі «Dimensions of Localisation» («Виміри локалізації») Глобальна менторська ініціатива (GMI) виділяє інші сім вимірів локалізації: якість стосунків, участь, фінансування, спроможності, координаційні механізми, видимість, політика та стандарти. Усі виміри тісно взаємопов'язані, а отже, проблеми локалізації мають вирішуватися комплексно. Глобальна менторська ініціатива критикує традиційний донорський підхід, у якому, на її думку, міжнародні агенції часто змінюють вимоги до спроможності партнерів. Таким чином, локальні НУО залишаються «вічними студентами», залежними від донорів [32].

Схожу критику висловлюють у своїй роботі фахівці Моллетт та Донкін, котрі описують це як «менталітет Великого Брата» у відносинах між донорами та локальними партнерами [26].

У 2023 році Генеральний директорат Європейської Комісії з гуманітарної допомоги та цивільного захисту (DG ECHO) закріпив концепцію локалізації в документі «Promoting Equitable Partnerships with Local Responders in Humanitarian

Settings» («Сприяння рівноправному партнерству з місцевими суб'єктами реагування в гуманітарних контекстах»). Він детальніше описує зобов'язання Grand Bargain через п'ять напрямів:

- 1) визнання цінності та підтримка інституційних спроможностей місцевих організацій;
- 2) встановлення справедливих партнерств;
- 3) забезпечення участі локальних акторів у всьому циклі гуманітарного реагування;
- 4) зміцнення лідерства локальних акторів у координаційних механізмах;
- 5) полегшення доступу до локалізованих фінансових моделей [29].

Ще один підхід до визначення принципів місцевого зміцнення спроможностей мав USAID у вищезазначеній Політиці з місцевого зміцнення спроможностей (Local Capacity Strengthening Policy) [27]. Тут виділено дві групи принципів. Перша група передбачає такі принципи:

- 1) починати з локальної системи;
- 2) зміцнювати різноманітні спроможності через різноманітні підходи;
- 3) планувати та вимірювати покращення продуктивності у співпраці з локальними партнерами.

Друга група принципів рівноправних партнерств:

- 1) узгоджувати розбудову спроможності з локальними пріоритетами;
- 2) цінувати та будувати на наявних спроможностях;
- 3) уникати небажаних наслідків;
- 4) практикувати взаємність з локальними партнерами [27].

Ще один погляд на локалізацію цієї політики USAID є рамка 5Rs Framework. Через неї пропонується розглядати локальні системи у п'яти вимірах: результати, ролі, стосунки, правила та ресурси [27].

Разом три розглянуті вище політики утворюють основу для глобальної політики локалізації серед НУО.

Щодо сучасного стану спроможності НУО, варто звернути увагу на методологію Civil Society Organizations Sustainability Index (CSOSI) (Індекс

сталості організацій громадянського суспільства). Її розробили USAID разом з FHI 360 та Міжнародним центром некомерційного права (ICNL). Сьогодні CSOSI працює у 73 країнах світу [33]. CSOSI оцінює сектор за 7 показниками: правове середовище, організаційна спроможність, фінансова стійкість, адвокація, надання послуг, галузева інфраструктура, публічний імідж [33]. Шкала від 1 бала (найкраща сталість) до 7 балів (найгірша сталість) [33]. За результатами CSOSI 2024 для України, підготовленого Українським незалежним центром політичних досліджень, загальний показник України - 3,0 бали, такий самий, як і у 2023 році [33]. Найкраща оцінка – адвокація (2,1 бала), найгірша – фінансова стійкість (3,7 бала) [33]. Характерно, що з 2023 року CSOSI в Україні робить уже не USAID, а Український незалежний центр політичних досліджень за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» [33]. Це показує тенденцію: аналітичні функції поступово переносяться від міжнародних донорів до українських організацій.

Окрім методик оцінювання, міжнародна практика також створила нові партнер-орієнтовані моделі співпраці. Показовим прикладом є модель Humanitarian Capacity-Strengthening (HCS) від британської агенції CAFOD (Catholic Agency for Overseas Development) разом з локальними партнерами у програмах 2013-2020 років [26]. У звичайному підході донор сам визначає шляхи зростання партнера і подає згори вниз вимоги щодо навчання для посилення спроможності. А в моделі HCS процес змін очолює сам партнер, який самостійно визначає темп, тоді як CAFOD виконує роль фасилітатора. Така співпраця дає змогу партнерам впроваджувати власні активності, обмінюватися досвідом між собою (peer-exchange) та залучати локальну експертизу [26]. Результатом такого підходу є партнери CAFOD у Зімбабве - Caritas Gokwe та Caritas Harare, які за час співпраці подвоїли свої річні бюджети. А Caritas Zimbabwe отримала нове фінансування від Світової продовольчої програми (WFP) та Фонду народонаселення ООН (UNFPA) [26]. Це доводить, що партнер-орієнтований підхід дає реальні результати.

Важливий внесок у методику партнерства для посилення спроможності НУО зробила дослідниця В. Барбеле з роботою «Rethinking Capacity and Complementarity for a More Local Humanitarian Action» («Переосмислення спроможності та взаємодоповнюваності заради більш локалізованих гуманітарних дій»), проведеною Humanitarian Policy Group (HPG) за участю Overseas Development Institute (ODI) у Лондоні [34]. Там авторка пропонує не лише збільшувати частку локального фінансування, а й будувати систему взаємодії на всіх рівнях (локальні, регіональні, міжнародні) для найкращих гуманітарних результатів [34].

Питання ефективності інвестицій у розвиток спроможностей розглядається в кількох роботах. Такою роботою є дослідження Дж. Собек та Е. Агіус з Wayne State University (США) «How Cost-Effective Is Capacity Building in Grassroots Organizations?» («Наскільки економічно ефективною є розбудова спроможностей у низових організаціях?»). У ній авторки протягом п'яти років стежили за 125 локальними організаціями, які брали участь у програмах із розбудови спроможності. Результати показали, що організації, які пройшли ці програми, частіше використовували стратегічне планування, методики оцінювання діяльності, краще знали, як писати грантові заявки, і краще орієнтувалися в можливостях фінансування. Найбільшу ефективність показали програми, що не лише навчали організації, а й розширювали можливості організації, передаючи їй повноваження на самостійне ухвалювання рішень, керування ресурсами та вплив на стратегію діяльності [35].

Сучасніше дослідження на цю тему було проведено Кенійським університетом у 2023 році. Автори Д. К. Матека та В. К. Муна у роботі «Capacity Strengthening and Localization of Aid in Kenya» («Зміцнення спроможностей і локалізація допомоги в Кенії») опитали всіх членів національної мережі Хартії, які працюють у сфері гуманітарної допомоги. Результати показали, що 71,4% локальних НУО брали участь у програмах розбудови спроможності від міжнародних партнерів за останній рік, проте лише 14,3% з них отримали структуровану інституційну підтримку. Усі інші отримують не постійну

підтримку, а разову допомогу у межах конкретного проєкту. Найбільш потрібними для підвищення спроможності організації обрали теми мобілізація ресурсів (42,9%), управління проєктами, MEAL (28,6%), фінансовий менеджмент (28,5%). Це ж дослідження показало проблему недофінансування адміністративних витрат, про що повідомили 100% опитаних локальних НУО [36].

Досліджують тему локалізації та підвищення спроможності НУО А. Аль-Зубаїді, Дж. Тейлор та С. Камаль у дослідженні «Strengthening Localisation through Capacity Building and Inclusion in Iraq» («Зміцнення локалізації через розбудову спроможностей та інклюзію в Іраку»), проведеному організаціями The Health and Social Care Organisation in Iraq (IHSCO) та The HALO Trust за підтримки Knowledge Platform for Security and Rule of Law (KPSRL) і Міністерства закордонних справ Нідерландів у 2024 році. Бар'єрами локалізації там визначили нерівність партнерств та обмежене визнання нових національних організацій, обмежене залучення локальних НУО до прийняття рішень, брак прямого доступу до фінансування донорів, брак часу й коштів для успішної розбудови спроможності, текучість персоналу в локальних НУО, залежність від міжнародних організацій як посередників, брак доступу до міжнародних подій [37]. Ці виклики висвітлювалися й в інших розглянутих раніше дослідженнях, з чого можемо зробити висновок, що вони повторюються в різних країнах, зокрема й в українському секторі. Загальний стан та виклики громадянського суспільства у світі відстежує альянс CIVICUS, глобальна мережа, яка об'єднує понад 9 тисяч членів зі 175 країн. У своєму щорічному звіті «People Power Under Attack 2024» («Сила народу під атакою 2024») CIVICUS оцінює стан громадянського сектору за такою шкалою: відкритий, звужений, обмежений, репресивний, закритий. За даними CIVICUS, у 2024 році 72,4% НУО світу існують у репресивних умовах, майже 30% отримали статус закритого режиму для НУО, а лише 40 країн мають статус відкритого громадянського простору. Підвищення рейтингу за цією шкалою за 2024 рік відбулося у Бангладеші, Ботсвані, Фіджі, Японії, Ямайці, Ліберії, Польщі, Словенії, Тринідаді і Тобаго. Погіршення відбулося у Буркіна-

Фасо, Есватіні, Ефіопії, Грузії, Кенії, Монголії, Нідерландах, окупованих палестинських територіях та Перу [38].

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можемо зробити кілька висновків. По-перше, міжнародні організації переходять від моделі «донор і отримувач допомоги» до рівноправного партнерства. По-друге, дедалі поширюється концепція локалізації, що зміцнює відносини між міжнародними та місцевими організаціями. По-третє, існує широкий спектр методик оцінювання спроможностей, що дозволяють обирати інструмент під конкретний контекст, але так само важливо, аби організація була готова до змін, а підтримка була структурованою та комплексною.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СПРОМОЖНОСТЕЙ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

3.1 Основні виклики у розвитку спроможностей неурядових організацій

Виклики українського сектору НУО не є окремими кризами, а скоріше структурно взаємопов'язані виклики, що показують систематичні прогалини у спроможності та реагуванні на кризи у воєнний час. Розглянемо основні виклики, поділивши їх на 4 групи: ресурсні обмеження, кадрові виклики, інституційну слабкість та взаємодію з владою.

За даними Фонду Східна Європа за 2023 рік, 63% опитуваних НУО вказують головною внутрішньою проблемою брак фінансування. У цьому ж опитуванні щодо фінансової підтримки донорів 39% НУО зазначили недостатній рівень підтримки [39].

Проблема браку фінансування має кілька рівнів. По-перше, концентрація на донорському фінансуванні та пожертвах, але мінімальне залучення держави. Це підтверджується опитуванням, адже лише 1% органів громадянського суспільства отримують кошти з державного бюджету, 2% – з обласного і 6% – з місцевих бюджетів. Членські внески є основним джерелом фінансування 34% НУО, пожертви від громадян – 27%, а проєктна діяльність із залученням грантів – 23%. Також важливо зазначити, що 27% опитаних органів громадянського суспільства на момент опитування у 2023 році взагалі не мали фінансування. Це означає, що майже третина сектору працює в умовах значної ресурсної кризи [39].

По-друге, проблеми диверсифікації донорської підтримки. Згідно з даними Барометра ОГС 2025, 42% опитуваних організацій мали взяти паузу чи частково закрити програми через зупинку фінансування від USAID у січні 2025 року. З

цієї ж причини 25% опитуваних організацій скоротили штат, 19% відправили працівників у неоплачувані відпустки. Центральне місце американські ресурси посідали у фінансуванні аналітичних центрів та медіапроектів, що, відповідно, найбільше постраждали від браку фінансування. Проте частково цей дефіцит покрив ЄС, виділивши 10 мільйонів євро на підтримку незалежних українських медіа [16].

По-третє, велику роль у фінансовій нестабільності відіграє відсутність внутрішніх фінансових інструментів в організаціях. За даними дослідження Фонду Східна Європа, фандрейзинговий план мають лише 20% НУО, а спеціалізованого фандрейзера – 15%. При цьому 38% організацій не подаються на гранти через нестачу ресурсів: 20% – через відсутність проєктного менеджера, 18% – через надмірну завантаженість, 9% – через недовіру до прозорості грантових процедур [39].

Така зосередженість на донорах, відсутність диверсифікованості джерел фінансування та внутрішніх фінансових елементів робить сектор дуже чутливим до криз. Виклик недофінансування локальних НУО підтверджується і закордонним досвідом. Наприклад, Д. К. Матека та В.К. Муна описують схожий досвід Кенії щодо недофінансування місцевих НУО [36]. Можемо зробити висновок, що цей виклик є універсальним і не новим для громадянського сектору. Підтверджують це також дані Civil Society Organization Sustainability Index (Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства) від USAID, FHI 360 та ICNL, що визначають показник «фінансова стійкість» найгіршим серед семи вже декілька років поспіль – 3,7 балів у 2023 та 2024 роках [33].

Ще одним значним викликом у розвитку спроможності НУО є кадровий потенціал. Дані дослідження Фонду Східної Європи за авторства Г. Падалки та колективу експертів доводять, що українські органи громадянського суспільства мають великий брак спеціалізованих кадрів: 80% організацій не мають фахівця зі стратегічного планування, 81% спеціаліста з закупівель, 83% фахівця з моніторингу та оцінки, 85% фандрейзера та 80% менеджера з піару. Керівника

проекту на повну ставку, за інформацією дослідження, мають лише 18% організацій, фінансового менеджера на повну ставку – 9%. Більшість українських НУО, працюючи майже без професійного штату, покладається на фахівців, які працюють за декількома напрямками одночасно, або на залучення волонтерів. Хоча волонтерський ресурс також є доволі обмеженим, оскільки 33% опитаних НУО взагалі не мають його у своїй команді. Загалом 25% опитаних НУО вважають брак кадрових ресурсів одним із ключових внутрішніх викликів [39].

На проблему браку кадрового потенціалу також впливають фактори емоційного вигорання та психологічного навантаження, пов'язані з діяльністю членів команди. Станом на 2023 рік, за даними Фонду Східна Європа, про вигорання повідомили 26% працівників у секторі. Цей показник є ще на півтора рази вищим за середній показник серед релокованих організацій. Ці цифри можуть позначати збільшене навантаження релокованих НУО, які одночасно здійснюють діяльність у новому місці та зберігають зобов'язання перед отримувачами послуг минулого місяця перебування [39].

Сектор НУО також не може конкурувати з заробітними платами комерційних організацій, що робить високі очікування щодо заробітку спеціалістів недоступними для більшості НУО. Тож, незважаючи на стрімкий зріст кількості організацій та фінансування від донорів, сектору НУО бракує кваліфікованих кадрів, освоєння цього фінансування та розбудови спроможності організації.

Дослідження Фонду Східна Європа та Міжнародного фонду «Відродження» 2025 року, фіксують доволі високу самооцінку опитаних 201 НУО за експертними кадровими ресурсами, проте самооцінка у прифронтовому регіоні була ще нижчою за решту регіонів, що є проявом регіонально нерівного рівня експертності у секторі [40].

Певні слабкості можна помітити і в інституційній складовій спроможності НУО. За даними опитування Фонду Східної Європи 2023 року, 67% опитаних організацій мають статут, хоча 53% з них працюють 10 років і більше. Проте

стратегічний план, згідно з тим самим дослідженням, мають лише 44% організацій, комунікаційний план – 41%, операційний – 38%, положення про адміністративні процедури – 24%, положення про моніторинг та оцінювання – 21%, фандрейзинговий план – 20% [39]. Тож більшість українських НУО працює без внутрішніх документів планування та контролю, що є базовими інструментами розвитку спроможності, згідно з розглянутими раніше методами Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP), USAID Organizational Capacity Assessment (OCA) та Child Protection Area of Responsibility (CPAOR).

Також виклики у спроможності українських НУО є у взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування. За даними Фонду Східна Європа у 2023 році, 26% опитаних ОГС повідомляють, що органи влади не підтримують громадські організації. 27% взагалі не задоволені доступом до ухвалення рішень, 26% висловлюють невдоволення залученням громадськості до розроблення політик. Лише 45% оцінюють потенціал партнерства з владою як «високий» або «достатній», а 21% характеризують відносини з ОМС як «первинний рівень», тобто найнижчий за шкалою опитування [39].

Схожу картину описує дослідження Королівського інституту міжнародних відносин (Royal Institute of International Affairs) щодо відновлення України та участі в ньому громадського сектору: 63% регіональних ОГС вважають себе погано залученими або взагалі незалученими до планування державою процесу відновлення. НУО м. Києва показують, що брак інформації про державні плани відновлення зріс до 43% у 2022 році [41].

За даними Київського міжнародного інституту соціології, у рамках дослідження українського громадянського суспільства у час війни лише 7,9% НУО отримують кошти з державного або місцевого бюджету [20]. Тож, зважаючи на формально існуючі механізми фінансової підтримки на практиці це не створює значного впливу на сектор.

Незважаючи на значні виклики у співпраці, існує ґрунтовна нормативно-правова база. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського

суспільства на 2021-2026 роки визначає серед своїх принципів партнерство та взаємну відповідальність усіх суб'єктів реалізації Стратегії [18].

Виявлений розрив може бути пов'язаний з кризою довіри до державних органів та місцевого самоврядування. Це підтверджує опитування Центру Разумкова за 2023 рік. Рівень довіри до голови громади знизився з 60,5% у липні 2023 року до 53,7% у вересні 2023 року, а до місцевої ради – з 55,1% до 48,6%. У той час довіра до волонтерських організацій становить 82,9%, а до громадських – 60,4% [42]. Громадянське суспільство розглядається мешканцями громад надійнішим партнером, аніж органи публічної влади.

Проблеми співпраці також можуть бути спричинені дефіцитом справжніх механізмів для постійної взаємодії. Наприклад, бракує консультативно-дорадчих органів, які, за дослідженнями, існують переважно у великих містах. У менших громадах вони або відсутні, або їхня діяльність є суто формальною [39].

Бар'єри, виявлені у розвитку спроможності НУО, повторюють бар'єри, зафіксовані у міжнародному досвіді. Наприклад, у іракському дослідженні А. Аль-Зубаїді та співавторів, де серед семи ключових бар'єрів локалізації діяльності НУО щонайменше чотири прямо відповідають ситуації в українському секторі: нерівність партнерств, обмежене залучення локальних НУО до прийняття рішень, брак прямого доступу до фінансування та залежність від міжнародних посередників [37].

Особливістю українського досвіду розвитку спроможності НУО є регіональна нерівність. За даними Східної Європи 2023 року, 15% НУО східного регіону повністю переселилися, а 10% – частково. 35% НУО східних областей змінили напрям діяльності, порівняно з 19% середнім показником по сектору [39].

Прифронтові та релоковані організації стикаються з кількома специфічними викликами. По-перше, матеріально-технічне забезпечення, яке потребує особливої підтримки. У східних областях 63% НУО повідомляють про потребу у матеріально-технічній підтримці, що вище за середній показник по сектору [39]. Додаткові потреби виникли у зв'язку зі втратою обладнання,

приміщень, транспорту. Окремо є необхідність у засобах безпеки (шоломах, бронезилетах) для роботи в регіонах з підвищеним ризиком. Ускладнюють роботу і відключення електроенергії, що впливають на доступ до інформаційно-комунікаційних технологій. Для НУО, що орієнтуються на фінансування від міжнародних донорів, актуальною темою є вивчення іноземних мов.

Окремо зазначимо специфіку таких областей, як Дніпропетровська, що одночасно поєднує функції тилового, прифронтового та простору, який приймає релоковані організації і внутрішньо переміщених осіб. Відповідно до цього формуються і сфери діяльності НУО регіону. У межах цього дослідження складено мапування громадських організацій, які працюють у Дніпропетровській області у сфері захисту дітей (Додаток Б). Цей напрям обрано не випадково. Діти є однією з найвразливіших груп серед постраждалого від війни населення, тому сектор приділяє їм особливу увагу. Мапування охоплює організації, що працюють у Кам'янській, Криворізькій, Царичанській, Підгородненській, Вільногірській та Личківській громадах, а також ті, що діють по всій області. У цьому напрямку працюють різні організації. Серед них є місцеві благодійні фонди, наприклад, БФ «Голоси дітей» та БФ «Слов'янське серце». Також діють українські громадські організації національного рівня: ГО «Відповідальні громадяни», Дніпровська ліга соціальних працівників, ГО «МАРТІН-клуб». У регіоні працюють і великі міжнародні організації: Save the Children, Міжнародний медичний корпус, International Rescue Committee, Street Child Ukraine. Ці організації надають широкий спектр послуг: кейс-менеджмент, психологічну та психосоціальну підтримку, юридичні консультації, гуманітарну допомогу, освітні заходи, а також підтримку сімей з дітьми та внутрішньо переміщених осіб. Повний список організацій з описом їх послуг і контактами можна знайти у Додатку Б [45-56].

Аналіз показав, що виклики у розвитку спроможностей українських неурядових організацій не є окремими кризами. Вони утворюють взаємопов'язану систему структурних обмежень, де кожен виклик посилює інші.

Фінансова вразливість пов'язана з браком кадрів. Кадровий дефіцит призводить до інституційної слабкості. Через це організації мають менше можливостей для ефективної взаємодії з владою. Слабка взаємодія ще більше підсилює залежність сектору від міжнародних донорів і поглиблює фінансову вразливість.

Регіональний аспект додає ще одну складність. Організації, що працюють біля фронту або були релоковані, мають подвійне навантаження. Дніпропетровщина – приклад регіону, який поєднує функції тилу, прифронтової зони та приймає релоковані НУО.

Важливо, що виявлені бар'єри багато в чому схожі на системні обмеження, які спостерігаються у міжнародному досвіді (Ірак, Кенія). Це показує, що українські виклики не унікальні і їх можна подолати, використовуючи перевірений міжнародний досвід.

Щоб подолати ці виклики, потрібен не окремий підхід, а комплексне рішення, яке охоплює державний, місцевий, організаційний і регіональний рівні. Наступний підрозділ присвячений розробці такого підходу.

3.2 Практичні рекомендації щодо підвищення спроможностей неурядових організацій в умовах воєнного стану

Згідно з вже проаналізованими викликами, міжнародним досвідом та українською нормативною базою, можемо розробити практичні рекомендації для підвищення спроможності НУО в Україні.

Однією з рекомендацій є удосконалення національного нормативно-правового забезпечення. Чинне законодавство, що регулює діяльність неурядових організацій, є досить розгалуженим. Закони про громадські об'єднання, благодійну і волонтерську діяльність, державну реєстрацію формально дають організаціям майже усе, що потрібно для існування. Було б корисно додати на законодавчому рівні, наприклад, податкові пільги для приватних і корпоративних благодійників, що стимулюватиме внутрішнє

приватне фінансування сектору. Це особливо важливо у контексті скорочення міжнародної донорської допомоги після кризи USAID 2025 року [15]. Паралельно варто спростити процедуру отримання статусу благодійної організації для нових ініціатив.

Іншою рекомендацією є доопрацювання Постанови Кабінету Міністрів № 1049/2011, яка регулює конкурсне фінансування програм, розроблених інститутами громадянського суспільства. У нинішньому вигляді цей механізм охоплює мізерну частку сектору. Конкретні зміни мають включати обов'язкове покриття адміністративних витрат організацій у розмірі 10-15% грантової суми, спрощення процедури подання заявок (за даними Падалки 38% організацій не подавалися саме через нестачу ресурсів [39]), запровадження багаторічних грантових програм поряд з річними, доступність конкурсів для нещодавно зареєстрованих НУО без вимоги дворічного досвіду.

Великий вплив на діяльність НУО в Україні мало б створення Міжвідомчої координаційної ради з безпеки громадських організацій при Кабінеті Міністрів України. На сьогодні в Україні немає окремого державного органу, що системно займається безпекою НУО, попри те, що сектор працює в умовах воєнного стану і несе реальні втрати. Створення такої Ради дозволило б реалізувати кілька груп функцій, об'єднаних спільною логікою захисту і підтримки сектору.

Перша група функцій є інформаційно-аналітичною та передбачає створення національної бази інцидентів безпеки, що впливають на НУО, з реєстром випадків загибелі, поранення, викрадення працівників і волонтерів, ушкодження майна, кібератак на інфраструктуру організацій. База має містити аналітичні розрізи за регіонами, типами організацій, видами інцидентів. На основі бази Рада готує аналітичні звіти про безпекові ризики для сектору НУО з прогнозом сценаріїв розвитку ситуації, оцінкою рівня загрози у різних регіонах і рекомендаціями щодо запобіжних заходів. Також у межах інформаційно-аналітичної роботи Рада розробляє інтерактивні карти безпекової ситуації для НУО з урахуванням бойових дій, мінних загроз, відключень електроенергії, що дозволяють командам НУО оперативно орієнтуватися у регіональних ризиках.

Друга група функцій є оперативно-кризовою. Це робота системи оперативних сповіщень про загрози для НУО, що працюють у прифронтових громадах, з інформуванням про обстріли, мінні загрози, відключення критичної інфраструктури. У разі надзвичайних ситуацій Рада забезпечує кризову підтримку НУО: координацію евакуації команд, юридичний і психологічний супровід у випадках загибелі або поранення працівників, допомогу родинам постраждалих, координацію з Збройними силами України, Службою безпеки України, Державною службою з надзвичайних ситуацій.

Третя група функцій є координаційною. Рада забезпечує створення координаційних майданчиків для НУО з безпекових питань, де відбувається обмін інформацією про ризики і кращі практики. Також Рада співпрацює з силовими структурами, обласними військовими адміністраціями і органами місцевого самоврядування для забезпечення безпеки роботи НУО у прифронтових громадах.

Четверта група функцій є навчальною. Рада запроваджує спеціалізовані навчальні програми з безпекового менеджменту для команд НУО, що мають охоплювати базовий курс безпекового менеджменту в умовах війни, курс надання першої медичної допомоги, курс роботи у складних безпекових умовах і сірих зонах, курс переговорів у кризових ситуаціях, курс кібербезпеки для працівників НУО. П'ята група функцій є наглядовою. Рада проводить незалежний аудит безпекових політик НУО, що працюють у зонах ризику, з перевіркою наявності протоколів безпеки, планів евакуації, кризових процедур, страхування працівників та формулює рекомендації щодо удосконалення цих процедур.

На державному рівні також корисним може бути створення комплексної системи навчання і консультативної підтримки НУО, розробленої на основі реальних потреб сектору. За даними дослідження Фонду Східна Європа за авторства Падалки, найзатребуванішими темами для навчання є написання проєктів, побудова відносин з громадськістю, бізнесом і владою, управління організацією, іноземні мови, фандрейзинг, психологія в умовах війни, робота з

вразливими групами [39]. На цій основі доцільно сформувати національну освітню платформу з модульною системою навчання за всіма цими напрямками. Платформа має бути безкоштовною для НУО і доступною онлайн, щоб охопити організації з усіх регіонів. Додатково – індивідуальний супровід організацій у форматі менторства, коли консультант працює з НУО протягом кількох місяців. Йдеться про допомогу у розробці стратегічних, операційних і фандрайзингових планів. У другому розділі ми розглядали дослідження Дж. Собек та Е. Агіус 2007 року зафіксували парадоксальний висновок: не всі організації виявляються готовими ефективно використати підтримку з розбудови своїх спроможностей. Найкращі результати показали програми, які поєднують навчання з реальним розширенням можливостей організації, тобто передачею їй повноважень самостійно ухвалювати рішення, керувати власними ресурсами, впливати на стратегію [35]. Для українського контексту це також означає, що така національна програма менторства НУО та донорські програми мають передбачати попередній етап оцінки готовності організації і диференційований підхід. Для організаційно слабких НУО потрібні базові заходи: базове адміністрування, основи фінансового обліку, простіша звітність. Для організаційно сильних складніші управлінські програми: стратегічне планування, моніторинг та оцінка, адвокація.

Очікуваним результатом вищеперерахованих змін є збільшення частки бюджетного фінансування НУО і формування сталої системи інституційної і безпекової підтримки сектору на державному рівні. Серед можливих обмежень варто врахувати залежність від стану державного бюджету в умовах воєнного стану і потребу у політичній волі для оновлення законодавства і створення нових міжвідомчих структур.

Далі розглянемо можливий розвиток організаційного й ресурсного забезпечення на рівні місцевого самоврядування. За даними Фонду Східна Європа за 2023 рік, 27% НУО зовсім не задоволені своїм доступом до прийняття рішень, а 21% оцінюють відносини з органами місцевого самоврядування як найгірші за шкалою опитування [39].

Насамперед, на цьому рівні варто запровадити щорічні конкурси проєктів НУО, які фінансуються з місцевих бюджетів. Це має бути прозорий процес із чіткими лімітами, публікацією результатів у відкритому доступі та обов'язковою звітністю переможців. Зараз у багатьох громадах такі конкурси проводять нерегулярно, тому НУО не можуть планувати свою роботу на середній і довгий термін. Одним з варіантів реалізації може бути масштабування партисипативних бюджетів, або бюджетів участі, з обов'язковою квотою для НУО.

З боку органів місцевого самоврядування для посилення підтримки НУО було б доцільним виділення комунальних приміщень для НУО на пільгових умовах, укладення багаторічних угод соціального замовлення. Вони суттєво допомагають НУО зменшити постійні витрати і зосередитися на змістовній діяльності.

Очікується, що більше НУО оцінюватимуть свої відносини з органами місцевого самоврядування як розвинуті. Однак варто враховувати, що місцеві бюджети обмежені через воєнний стан.

Найбільше можливостей для змін є саме на рівні самих організацій. За даними декотрих досліджень, 80-85% НУО не мають спеціалізованих працівників [39]. Вплинути на це можна через запуск програм залучення молоді в сектор. Наприклад, через стажування для випускників за спеціальностями «Публічне управління та адміністрування», «Соціальна робота», «Право» в НУО з компенсацією заробітної плати з боку держави або донорів, національні стипендіальні програми для студентів, що працюють у секторі, а також системи менторства старших фахівців НУО для молоді.

Ще одна важлива пропозиція для самостійного розвитку спроможності в НУО – розвивати соціальне підприємництво та ендавменти як додаткове джерело доходу. На відміну від міжнародних рекомендацій, які зосереджуються на донорському фінансуванні, для України доцільно розвивати власну ресурсну базу. Соціальне підприємство – це бізнес, прибуток якого спрямовується на основну діяльність організації. А ендавменти – це цільові фонди, основний

капітал яких залишається недоторканим, а на діяльність організації витрачаються тільки відсотки від його інвестування. [43]

Розвиток потенціалу неурядових організацій в умовах прифронтових регіонів потребує окремого розгляду. Дослідження «Імпульс 2025» виділило прифронтові НУО як лідерів участі у процесах відновлення територіальних громад, при цьому з найвищим дефіцитом кваліфікованого персоналу [44].

Першою значною потребою НУО прифронтових регіонів є цільова національна програма матеріально-технічного забезпечення. Її актуальність підтверджують дані Фонду Східна Європа 2023: 63% НУО сходу України повідомляють про брак матеріально-технічної підтримки [39]. Окремим пріоритетом такої програми має бути підготовка НУО усіх регіонів до зимового періоду. Регулярні масовані обстріли об'єктів енергетичної інфраструктури у 2022-2025 роках призводили до тривалих відключень електроенергії, особливо у прифронтових регіонах. У таких умовах робота НУО фактично паралізується: припиняється робота зв'язку, неможливо вести документообіг, координувати команди, обслуговувати бенефіціарів. Через це програма матеріально-технічного забезпечення має передбачати кілька конкретних напрямів. Перший напрям забезпечення автономними джерелами електропостачання: генераторами, павербанками великої ємності, портативними сонячними панелями для зарядки техніки. Другий напрям – забезпечення супутниковим інтернетом (Starlink) для безперервного зв'язку у разі відключення основних мереж. Третій напрям, актуальний якраз переважно для НУО східного регіону, забезпечення засобами безпеки для команд, що працюють у зонах ризику: шоломами, бронежилетами, засобами першої медичної допомоги. Четвертий напрям забезпечення мобільними офісами на базі автомобілів для роботи у тих громадах, де стаціонарних офісів немає або вони зруйновані.

Іншою потребою прифронтових НУО є гнучка система грантового фінансування. Стандартні донорські процедури з фіксованими бюджетами і термінами не працюють в умовах активних бойових дій. У межах державної політики, або у партнерстві Україна – донори варто створити гнучкі грантові

інструменти, спеціально розраховані на прифронтові НУО. Такі інструменти повинні передбачати можливість швидко коригувати бюджет проєкту, переносити кошти між статтями, продовжувати або скорочувати терміни залежно від оперативної ситуації. Міжнародним прикладом такої моделі є Country-Based Pooled Funds Генерального директорату Європейської Комісії з гуманітарної допомоги та цивільного захисту для України, але потрібен і національний грантовий інструмент з аналогічною логікою [29].

Окремо розглянемо розвиток потенціалу НУО України у напрямку цифрової трансформації. Особливо важливою є кібербезпека НУО, яка потребує системного підходу на національному рівні. Атака на реєстри Міністерства юстиції 19 грудня 2024 року показала, що цифрова інфраструктура сектору вразлива до кіберзагроз [16]. Особливо це актуально для НУО, що працюють з персональними даними вразливих категорій бенефіціарів: внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, дітей, постраждалих від насильства. Витік таких даних може мати наслідки, що виходять далеко за межі звичайної інформаційної безпеки.

Для подолання цієї проблеми доцільно запровадити консультативну підтримку НУО з боку Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. Така підтримка має включати кілька конкретних компонентів. Доцільно розробити рекомендації Держспецзв'язку щодо мінімальних стандартів кібербезпеки для НУО, що працюють з персональними даними бенефіціарів. Доцільно створити консультативний канал, через який НУО можуть отримати швидко допомогу у разі підозри на кіберінцидент. Доцільно проводити регулярні інформаційні семінари для НУО про актуальні кіберзагрози і шляхи захисту.

Останньою пропозицією, що об'єднує елементи всіх попередніх напрямів, є створення національної цифрової платформи координації гуманітарних потреб. Така платформа об'єднала б у єдину систему органи місцевого самоврядування, неурядові організації, гуманітарні партнери і органи державної влади. Її ключова функція – забезпечити прозорий обмін інформацією про потреби громад і про

задоволення цих потреб, що дозволило б уникнути дублювання зусиль, забезпечити адресність гуманітарного реагування і підвищити загальну координованість сектору.

Пропозиція спирається на три принципи, які ми розглядали у підрозділі 2.2: локалізація гуманітарної допомоги (Grand Bargain 2016), прозорість і партнерство (принцип партнерства з організацією на рівних з політики USAID 2022) [29]. Також вона безпосередньо реалізує принцип взаємодоповнюваності Веронік Барбеле: координація між локальними, національними і міжнародними джерелами для уникнення дублювання і забезпечення системного покриття потреб [34].

Платформа має стати організаційним центром громади, а не залишатися зовнішнім інструментом гуманітарної допомоги. Зазвичай великі гуманітарні організації працюють окремо від громади, і вона просто отримує допомогу. У новій моделі громада сама визначає і управляє своїми потребами, а зовнішні організації, такі як НУО, донори та державні органи, виконують сервісні та координаційні ролі.

Платформа має працювати за принципом повного циклу управління потребами, де кожен етап має свою роль: збір і перевірка потреб, їх відображення у спільній базі та дашбордах, пошук і бронювання допомоги, контроль виконання, підтвердження закриття та аналітика. Вона має складатися з трьох основних частин. Перша частина – це збір інформації різними способами: через кабінет громади, мережу інформантів, виїзди фахівців, кол-центр і синхронізацію з місцевими органами влади. Друга частина – це верифікація потреб, тобто підтвердження кожної потреби з двох або більше незалежних джерел, які живуть у цьому населеному пункті і не підпорядковані один одному. Це важливо, бо тільки після перевірки потреба стає «актуальною» і з'являється у системі. Третя частина – це управління і бронювання: гуманітарні організації бачать актуальні потреби, бронюють їх, отримують контакти представників громад і звітують про виконання. Після бронювання статус потреби змінюється для всіх, що допомагає уникнути дублювання.

Платформа має мати три типи кабінетів з різними рівнями доступу. Кабінет громади створений для соціальних працівників, освітян, представників місцевої влади, лідерів громад і активних мешканців. Його основні функції – додавання нових потреб із зазначенням категорії, кількості та опису, редагування внесених потреб, моніторинг статусу виконання кожного запиту в реальному часі та підтвердження закриття потреб. Кабінет партнера призначений для гуманітарних НУО, донорів і державних структур, які надають допомогу. Тут можна переглядати актуальні потреби, фільтрувати запити за географією, типом і пріоритетністю, бронювати потреби на виконання, будувати логістичний маршрут і переглядати історію задоволення потреб у населених пунктах. Внутрішній кабінет адміністрації платформи призначений для команди операторів, які відповідають за верифікацію потреб, перескерування і контроль роботи платформи.

Платформа повинна мати публічний дашборд з відкритою анонімною статистикою, наприклад, кількість закритих потреб за регіонами та розподіл запитів за категоріями. Це забезпечує прозорість для суспільства. Окремо працює аналітичний модуль у кабінетах громади і партнера. Він відстежує основні показники ефективності: час від фіксації потреби до її закриття, кількість і типи запитів по населених пунктах, активність і швидкість реагування партнерських організацій, виявлення кейсів, що потребують втручання адміністрації, нагадування про ревалідацію потреб, автоматичне логування перескерувань і швидкий експорт даних для синхронізації з системою ООН.

Національна цифрова платформа координації гуманітарних потреб має спиратися на п'ять основних принципів. Перший – захист персональних даних. Платформа повинна мати чітку політику захисту даних, адже робота з гуманітарними потребами передбачає обробку великої кількості особистої інформації. Доступ до імен, адрес і контактних телефонів мають лише авторизовані користувачі. Дані зберігаються на захищених серверах і передаються тільки через зашифровані канали. Кожен бенефіціар дає згоду на обробку своїх даних перед їх внесенням у систему. Другий принцип –

підзвітність перед постраждалим населенням. Платформа повинна мати механізм зворотного зв'язку, щоб кожен міг подати скаргу, пропозицію чи запитання. Всі звернення фіксуються, розглядаються, а результати використовуються для покращення роботи. Третій принцип – етика даних. Інформація про потреби належить громаді, а платформа лише відповідально її зберігає. Для публічної аналітики і звітності всі персональні дані повністю знеособлюються. Четвертий принцип – прозорість політики. Платформа має забезпечити двосторонню комунікацію: громади не лише джерело інформації, а й активні учасники діалогу. Вони мають знати, як використовуються їхні дані, і можуть давати зворотний зв'язок щодо якості допомоги. П'ятий принцип – локалізація. Центр системи має бути у громаді, а зовнішні гравці (державні структури, міжнародні донори, місцева влада, НУО) виконують сервісні та координаційні ролі.

Впровадження платформи складається з п'яти етапів. Перший – створення нормативно-правової бази. Платформу можна запровадити окремим розпорядженням Кабінету Міністрів або інтегрувати у вже існуючий План заходів № 246-р/2025. Другий етап – формування основної команди. На цьому етапі створюється мінімальна команда проєкту: координатор, менеджер з партнерств, два менеджери з роботи з потребами і мережею інформантів, аналітик. Такий склад дозволяє одночасно вести польову роботу, комунікацію з надавачами допомоги і аналітику. Третій етап – розробка технічних інструментів: CRM-системи, кабінетів громади і партнера, публічного дашборду і внутрішнього аналітичного модуля. Технічну базу доцільно будувати на основі вже існуючих українських цифрових платформ (наприклад, «Дія», E-dem, dobro.ua), що зменшить витрати і пришвидшить запуск. Четвертий етап – пілотування у вибраному регіоні. Якщо платформа спрацює там, її можна масштабувати на будь-який регіон України. П'ятий етап – масштабування і поступова передача громадам більшої самостійності. Після успішного пілоту платформа поширюється на інші регіони, а роль центральної команди переходить від оперативної до консультативної.

Впровадження національної цифрової платформи координації гуманітарних потреб дасть кілька важливих результатів: зменшить дублювання зусиль гуманітарних організацій, забезпечить прозорий доступ до інформації для всіх учасників сектору, зміцнить партнерство між місцевою владою і НУО на основі спільної бази даних, підвищить координованість реагування у прифронтових регіонах, дозволить накопичувати аналітику для стратегічного планування і закріпить модель «грумада в центрі».

Серед можливих обмежень – потреба у початкових інвестиціях для розробки CRM-системи, навчання команд і створення мережі інформантів. Є кадрові ризики: координатори, менеджери і аналітики мають бути кваліфікованими, а їх підготовка потребує часу. Також існують кіберзагрози, адже захист персональних даних особливо важливий у воєнних умовах. Для впровадження на національному рівні потрібна політична воля і стабільне фінансування.

Всі вищезазначені рекомендації тісно пов'язані між собою. Фінансові механізми не працюватимуть без оновлення нормативної бази. Без розвитку кадрів не буде кому впроваджувати зміни. Якщо не враховувати регіональні особливості, загальні правила залишаться лише теорією. А без цифрової інфраструктури не буде можливості масштабувати та забезпечувати прозорість.

Ключова ідея цих рекомендацій полягає у необхідності переходу від моделі «грумадська організація як інструмент залучення ресурсів» до моделі «грумадська організація як повноправний партнер процесів відновлення». Цю тезу підтверджують і українські дослідники, і міжнародні.

Дніпропетровська область як прифронтовий регіон, що поєднує функції тилу, прийому релокованих НУО і безпосередньої прифронтової роботи, є зручним пілотом для апробації запропонованих рекомендацій. На її прикладі можна випробувати і регіональні програми матеріально-технічної підтримки, і посилення ролі НУО у кластерній координації через Дніпровський хаб ООН, і цифрову платформу координації гуманітарних потреб. Її приклад може стати модельним для інших регіонів України у період повоєнного відновлення.

Спроможність НУО формується лише завдяки системному підходу. Тільки комплексний підхід допоможе українським організаціям подолати виклики війни та стати повноцінною частиною відновлення країни.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи та запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку спроможностей неурядових організацій у сучасній Україні під час воєнного стану. Дослідження базується на аналізі міжнародного досвіду та актуальних викликів у країні. Мету роботи досягнуто завдяки виконанню завдань, визначених у вступі, що дозволило отримати такі основні результати.

1. Визначено основні поняття, складові та інструменти спроможності неурядових організацій. У роботі узагальнено наукові підходи до визначення поняття «неурядова організація». На основі цих підходів сформульовано авторське визначення: НУО – це незалежні, неприбуткові об'єднання громадян, які діють добровільно та автономно від держави для захисту суспільних інтересів. Поняття спроможності розкрито через підходи Дж. Чаумба та Й. ван Гене, І. Уллеберг, Б. Ліпсона та Х. Воррен, а також Програми розвитку ООН (UNDP). UNDP чітко розрізняє розвиток спроможності як роботу з наявною спроможністю і розбудову спроможності як втручання у кризових або постконфліктних умовах. Для оцінки спроможності організацій розглянуто чотири методики: Organizational Capacity Assessment (OCA) від USAID, Participatory Capacity Building (PCB) Дж. Чаумба та Й. ван Гене з інструментом Participatory Organizational Evaluation Tool (POET) від UNDP, восьмикутник SIDA та модель McKinsey 7S.

2. Досліджено нормативно-правове забезпечення діяльності неурядових організацій в Україні. Законодавство охоплює базові закони про громадські об'єднання (№ 4572-VI), благодійну діяльність (№ 5073-VI), волонтерську діяльність (№ 3236-VI), державну реєстрацію (№ 755-IV), а також стратегічний рівень: Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021-2026 роки та План заходів Кабінету Міністрів № 246-p/2025. Активно розвивається цифровізація послуг: з 1 листопада 2025 року впроваджено експериментальний проєкт реєстрації громадських організацій за модельним

статутом, а у квітні 2026 року на порталі «Дія» запрацювала повноцінна онлайн-реєстрація, що дозволяє створити організацію за 30 хвилин. Водночас разом з цифровізацією з'явилися нові ризики, що показала хакерська атака на інформаційні системи Міністерства юстиції 19 грудня 2024 року. За даними Київського міжнародного інституту соціології, тільки 7,9% неурядових організацій отримують кошти з державного або місцевого бюджету, що свідчить про мінімальну участь держави у фінансуванні сектору.

3. Проаналізовано роль міжнародних організацій у розвитку локальних мереж неурядових організацій. Для українського сектору міжнародна підтримка є основним джерелом фінансування та інституційного розвитку. Серед головних донорів – Програма розвитку ООН, яка у 2025 році профінансувала в Україні проекти на 200 мільйонів доларів США. Через проєкт Civil Society for Enhanced Democracy and Human Rights in Ukraine (Громадянське суспільство для зміцнення демократії та прав людини в Україні) ПРООН створила мережу з 14 регіональних хабів громадянського суспільства та 40 регіональних організацій. Важливим посередником є ІСАР «Єднання», що у 2024 році адміністрував 466 грантів у 23 областях. Система співпраці має вертикальну структуру: від уряду чи міжурядової організації до міжнародних НУО, а потім до українських НУО. Велика частка зовнішнього фінансування у бюджеті сектору робить його вразливим, що показала криза 2025 року: після зупинки фінансування USAID 25% організацій скоротили штат, 19% відправили працівників у неоплачувані відпустки, а 42% призупинили або частково згорнули програми. ЄС частково компенсував втрати, виділивши 10 мільйонів євро на підтримку незалежних українських медіа.

4. Охарактеризовано сучасний стан і успішні зарубіжні практики розвитку спроможностей неурядових організацій. Міжнародний досвід показує зміни у термінології (від *capacity building* до *capacity sharing*), концепції локалізації, методах оцінювання та партнерських моделях. Основою локалізації стала ініціатива Grand Bargain 2016 року, яка передбачає 25% гуманітарного фінансування для локальних і національних організацій. Глобальна політика

локалізації визначена трьома документами: USAID Local Capacity Strengthening Policy 2022 року, Framework for Strengthening the Institutional Capacity of National and Local Actors від CP AoR/GEC 2021 року та документом DG ECHO 2023 року. В Україні локалізація впроваджується через кластерну систему гуманітарного реагування ООН з трьома субнаціональними хабами у Дніпрі, Львові та Одесі, де українські НУО є співкоординаторами. Прикладом партнерської моделі є Humanitarian Capacity-Strengthening британської агенції CAFOD, у межах якої партнери у Зімбабве (Caritas Gokwe та Caritas Harare) подвоїли свої річні бюджети. Концепцію взаємодоповнюваності розвиває В. Барбеле з Humanitarian Policy Group. Дослідження Дж. Собек та Е. Агіус у США, Д. К. Матека та В. К. Муна у Кенії, а також А. Аль-Зубаїді з колегами в Іраку підтверджують, що інвестиції у розвиток спроможностей ефективні лише за умови поєднання навчання з реальним розширенням можливостей організації. За даними CSOSI 2024, загальний показник України – 3,0 бала, найкраща оцінка у сфері адвокації (2,1 бала), найгірша – у фінансовій стійкості (3,7 бала). Альянс CIVICUS у звіті «People Power Under Attack 2024» («Сила народу під загрозою 2024») зазначає, що 72,4% НУО світу працюють у репресивних умовах.

5. Виявлено основні виклики у розвитку спроможностей неурядових організацій в Україні. Аналіз показав, що ці проблеми тісно пов'язані і підсилюють одна одну. Фінансова вразливість проявляється у тому, що 63% НУО вказують брак фінансування головною проблемою, 27% не мають фінансування взагалі, а 38% не подаються на гранти через нестачу ресурсів. Лише 20% НУО мають фандрейзинговий план, а 15% – спеціалізованого фандрейзера. Кадровий дефіцит є системним: 80-85% НУО не мають спеціалізованих фахівців, керівника проєкту на повну ставку мають 18% організацій, фінансового менеджера – 9%. Про вигорання повідомили 26% працівників сектору, а серед релокованих організацій цей показник ще вищий. Інституційна слабкість проявляється у розриві між формальною (67% мають статут) і реальною спроможністю (44% мають стратегічний план, лише 20% – фандрейзинговий план). У взаємодії з владою 27% організацій не задоволені

доступом до ухвалення рішень, 21% характеризують відносини з ОМС як «первинний рівень», а 63% регіональних НУО вважають себе недостатньо залученими до планування відновлення. Регіональна нерівність ускладнює ситуацію: 15% НУО Сходу повністю переселилися, 35% змінили напрям діяльності, 63% повідомляють про потребу у матеріально-технічній підтримці. Дніпропетровська область є прикладом прифронтового регіону, що поєднує функції тилу і прийому релокованих НУО. Українські виклики значною мірою повторюють системні обмеження, зафіксовані в Іраку та Кенії.

6. Сформульовано та обґрунтовано рекомендації для підвищення спроможності неурядових організацій. На основі аналізу теорії, законодавства, міжнародного досвіду та виявлених викликів запропоновано системні рекомендації на різних рівнях. На законодавчому рівні пропонується оновити Закон України «Про благодійну діяльність», розширити податкові пільги для благодійників, доопрацювати Постанову КМУ № 1049/2011 для обов'язкового покриття адміністративних витрат у розмірі 10-15% грантової суми та спростити процедуру подання заявок. Також рекомендується створити міжвідомчу координаційну раду з безпеки громадських організацій при Кабінеті Міністрів України з п'ятьма групами функцій: інформаційно-аналітичною, оперативно-кризовою, координаційною, навчальною та наглядовою. Важливо створити національну освітню платформу з модульною системою навчання НУО за пріоритетними темами (написання проєктів, фандрейзинг, психологія в умовах війни, робота з вразливими групами, управління організацією) з індивідуальним менторським супроводом, що поєднує навчання з реальним розширенням можливостей організації. На рівні місцевого самоврядування варто проводити щорічні конкурси проєктів НУО з місцевих бюджетів або масштабувати партисипативні бюджети з квотою для НУО, виділяти комунальні приміщення на пільгових умовах і укладати багаторічні угоди соціального замовлення. На рівні самих організацій доцільно впроваджувати програми залучення молоді через стажування з компенсацією заробітної плати, національні стипендіальні програми та менторство, а також розвивати соціальне підприємництво і

ендамент-фонди як внутрішні джерела доходу. У прифронтових регіонах потрібна цільова національна програма матеріально-технічного забезпечення з акцентом на підготовку до зимового періоду (автономне електропостачання, Starlink, засоби безпеки, мобільні офіси) та гнучкі грантові інструменти. У сфері цифрової безпеки важлива консультативна підтримка НУО з боку Держспецзв'язку. Окремо пропонується створити національну цифрову платформу координації гуманітарних потреб, яка об'єднує органи місцевого самоврядування, неурядові організації, гуманітарні партнери і органи державної влади в єдину систему.

Практичне значення отриманих результатів у тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування, міжнародними донорами та самими неурядовими організаціями для посилення спроможності сектору в Україні. Окремо варто зазначити, що проведене мапування громадських організацій Дніпропетровської області у сфері захисту дітей має практичне застосування у роботі цієї організації і може стати основою для подібних мапувань в інших прифронтових регіонах України.

Можливі напрями подальших досліджень за темою дипломної роботи включають моніторинг динаміки спроможностей українського сектору під час повоєнного відновлення, мапування неурядових організацій у інших прифронтових регіонах (Харківська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська області) для створення повної регіональної картини, дослідження ефективності впровадження запропонованих рекомендацій після їх реалізації, а також детальний аналіз ідеї Міжвідомчої координаційної ради з безпеки громадських організацій на прикладі діючих українських платформ і можливості її масштабування на національний рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дмитренко О. А. Інституційна спроможність неурядових організацій в Україні: фінансовий аспект. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова*. 2020. Вип. 28. С. 48–55.
2. Lewis D., Wallace T. *New Roles and Relevance: Development NGOs and the Challenge of Change*. Bloomfield : Kumarian Press, 2000. 272 p.
3. Lambell R., Ramia G., Nyland C., Michelotti M. NGOs and international business research: progress, prospects and problems. *International Journal of Management Reviews*. 2008. Vol. 10, № 1. P. 75–92.
4. Шуміло О., Кравчук Н. Роль неурядових організацій в становленні та розвитку правозахисного руху : навч. посіб. Київ : ФОП Голембовська О. О., 2018. 227 с.
5. Chaumba J., van Geene J. *Participatory Capacity Building: A Process for Strengthening Civil Society*. London : International Institute for Environment and Development (IIED), 2003. 14 p. URL: <https://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/G02071.pdf> (дата звернення: 06.05.2026).
6. Ulleberg I. *The Role and Impact of NGOs in Capacity Development: From Replacing the State to Reinvigorating Education*. Paris : UNESCO International Institute for Educational Planning, 2009. 75 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000186980> (дата звернення: 06.05.2026).
7. Lipson B., Warren H. *Taking Stock: A Snapshot of INGO Engagement in Civil Society Capacity Development / International NGO Training and Research Centre (INTRAC)*. Oxford, 2006.
8. *Capacity Development: Practice Note / United Nations Development Programme*. New York, 2008. 30 p. URL: https://www.adaptation-undp.org/sites/default/files/resources/pn_capacity_development1.pdf (дата звернення: 06.05.2026).
9. *Instructions for the USAID Organizational Capacity Assessment (OCA) Tool*. Washington, DC : United States Agency for International Development, 2014.

19 р. URL: <https://scalingcommunityofpractice.com/wp-content/uploads/2025/03/OCA-Instructions-updated-7-22-2014.pdf> (дата звернення: 06.05.2026).

10. Participatory Organizational Evaluation Tool (POET) : User Manual and Methodology. Newton, Massachusetts ; Washington, DC : Education Development Center, Inc. ; PACT, Inc., 2000. 73 р. URL: <https://waqfacademy.org/wp-content/uploads/2013/02/NGO-POET-user-manual-methodology.pdf> (дата звернення: 06.05.2026).

11. Андреева О. А. Інституційна спроможність неурядового сектору в Україні : монографія. Київ, 2024.

12. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 04.05.2026).

13. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення: 04.05.2026).

14. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17> (дата звернення: 04.05.2026).

15. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 04.05.2026).

16. Барометр ОГС. Орієнтир для сприятливого середовища та розширення можливостей. Україна 2025 : звіт по країні / автор М. Красненко ; ECNL, ICAP «Єднання». Київ, 2026. 109 с. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/519> (дата звернення: 04.05.2026).

17. Михайлов Д. На порталі «Дія» тепер можна зареєструвати громадську організацію. *Суспільне Новини*. 2026. 21 квіт. URL: <https://suspilne.media/1294781-na-portali-dia-teper-mozna-zareestruvati-gromadsku-organizaciu/> (дата звернення: 12.05.2026).

18. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193> (дата звернення: 11.05.2026).

19. Про затвердження плану заходів з реалізації у 2025–2026 роках Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.03.2025 № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2025-p> (дата звернення: 11.05.2026).

20. Civil Society in Ukraine in the Context of War : Report on a Comprehensive Sociological Research / Kyiv International Institute of Sociology ; ISAR Ednannia, UCIPR, CEDEM ; financial support of USAID. Kyiv, 2023. URL: https://ednannia.ua/images/Procurements/Civil_Society_in_Ukraine_in_the_Context_of_War_Report_on_a_Comprehensive_Sociological_Research.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

21. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проєктів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка : постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2011 № 1049. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-p> (дата звернення: 11.05.2026).

22. Ukraine Facility Plan 2024–2027 / European Commission ; Government of Ukraine : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 04.05.2026).

23. UNDP Ukraine Annual Report 2025 : Resilient Recovery and Inclusive Development / United Nations Development Programme. Kyiv, 2025.

24. Civil Society for Enhanced Democracy and Human Rights in Ukraine (CSDR) : Project Report / United Nations Development Programme ; Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Kyiv, 2017–2022.

25. Річний звіт ICAP «Єднання» за 2024 рік / Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання». Київ, 2024. URL:

https://ednannia.ua/attachments/article/13206/A4_ICAP_Report_2024_UA_web.pdf

(дата звернення: 04.05.2026).

26. Mollett H., Donkin S. Humanitarian Capacity Strengthening: Learning from CAFOD's Partnership Approach / CAFOD. London, 2021.

27. Local Capacity Strengthening Policy / United States Agency for International Development (USAID). Washington, DC, 2022.

28. NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia / Foundation for International Community Assistance (FHI 360). Washington, DC, 2011.

29. Promoting Equitable Partnerships with Local Responders in Humanitarian Settings / Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (DG ECHO). Brussels, 2023.

30. Framework for Strengthening the Institutional Capacity of National and Local Actors / Child Protection Area of Responsibility (CP AoR) ; Global Education Cluster (GEC). 2021.

31. Humanitarian Needs and Response Plan: Ukraine 2026 (HNRP) / United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). Kyiv, 2026.

32. Global Mentoring Initiative. Capacity Strengthening: Reframing the Approach. 2020.

33. Скворцова С., Походай В. Індекс сталості організацій громадянського суспільства в Україні. 2024 / Український незалежний центр політичних досліджень ; за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Київ, 2024. URL: http://www.ucipr.org.ua/images/documents/2024_CSOSI_report_UA_revII_23_07.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

34. Barbelet V. Rethinking Capacity and Complementarity for a More Local Humanitarian Action / Humanitarian Policy Group, Overseas Development Institute. London : ODI, 2019.

35. Sobeck J., Agius E. How Cost-Effective Is Capacity Building in Grassroots Organizations? Wayne State University, USA, 2007.

36. Matheka D. K., Muna W. K. Capacity Strengthening and Localization of Aid in Kenya. Kenya University, 2023.

37. Al-Zubaidi A., Taylor J., Kamal S. Strengthening Localisation through Capacity Building and Inclusion in Iraq / The Health and Social Care Organisation in Iraq (IHSCO) ; The HALO Trust ; Knowledge Platform for Security and Rule of Law (KPSRL) ; Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands. 2024.

38. CIVICUS Monitor. People Power Under Attack 2024 : Annual Report / CIVICUS World Alliance for Citizen Participation. Johannesburg, 2024.

39. Падалка Г., Бікла О., Білоскурський О. Стан та потреби розвитку громадянського суспільства в Україні : дослідження. Київ : Фонд Східна Європа, 2023.

40. Резнік О. та ін. Дослідження експертно-кадрового потенціалу організацій громадянського суспільства України. Київ : Фонд Східна Європа, Міжнародний фонд «Відродження», 2025.

41. Lutsevych O. Civil Society and Ukraine's Recovery: Engagement in Reconstruction / Royal Institute of International Affairs (Chatham House). London, 2024.

42. Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до окремих ініціатив органів влади (липень 2023 р.) / Центр Разумкова. Київ, 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-okremykh-initsiatyv-organiv-vlady-lypen-2023r> (дата звернення: 12.05.2026).

43. Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Шевченка : офіційний сайт. URL: <https://iirfund.org/about/endowment/> (дата звернення: 04.05.2026).

44. Імпульс 2025 : дослідження розвитку громадянського суспільства в умовах воєнного стану. Київ, 2025.

45. Services Advisor Ukraine / Управління Верховного Комісара ООН у справах біженців (UNHCR) : офіційний сайт. URL: <https://ukraine.servicesadvisor.net/uk> (дата звернення: 04.05.2026).

46. Платформа гуманітарних НУО в Україні (NGO Platform) : офіційний сайт. URL: <https://ngoplatformua.org/uk/about-the-platform/> (дата звернення: 04.05.2026).
47. Аваліст : громадська організація : офіційний сайт. URL: <https://avalist.org/> (дата звернення: 04.05.2026).
48. Відповідальні громадяни : громадська організація : офіційний сайт. URL: <https://responsiblecitizens.org/> (дата звернення: 04.05.2026).
49. Благодійний фонд «Посмішка ЮА» : офіційний сайт. URL: <https://www.posmishka.org.ua/> (дата звернення: 04.05.2026).
50. Партнерство «Кожній дитині» : офіційний сайт. URL: <https://www.p4ec.org.ua/> (дата звернення: 04.05.2026).
51. Благодійний фонд «Слов'янське серце» : офіційний сайт. URL: <https://www.slavicheart.org/> (дата звернення: 04.05.2026).
52. International Medical Corps (Міжнародний медичний корпус) : офіційний сайт. URL: <https://internationalmedicalcorps.org/> (дата звернення: 04.05.2026).
53. Ukraine // Street Child : official website. URL: <https://street-child.org/explore/ukraine/> (дата звернення: 04.05.2026).
54. ГО «Інститут розвитку соціальних послуг» (до 2026 р. – ГО «Дніпровська ліга соціальних працівників») // Українська мережа за права дитини : вебсайт. URL: <https://childrights.org.ua/members/gromadska-organizatsiya-dniprovska-liga-sotsialnyh-pratsivnykiv-2/> (дата звернення: 04.05.2026).
55. Члени мережі // Українська мережа за права дитини : вебсайт. URL: <https://childrights.org.ua/members/> (дата звернення: 04.05.2026).
56. Контакти надавачів допомоги // Реєстр збитків для України (Register of Damage for Ukraine) : вебсайт / Рада Європи. URL: <https://rd4u.coe.int/uk/contacts-of-assistance-providers> (дата звернення: 04.05.2026).

ДОДАТКИ

до кваліфікаційної роботи

на тему: Розвиток спроможностей неурядових організацій в сучасній Україні в
умовах воєнного стану

виконаної здобувачкою вищої освіти Кривошею С. А.

Відмінності між методами ОСА та РСВ

Критерій	ОСА (від USAID)	РСВ	Висновок
Головна ідея	Фасилітована самооцінка організації з подальшим планом розвитку	Фасилітована самооцінка організації з подальшим планом розвитку	Однаково
Етапи процесу	1) Оцінка 2) Узгодження балів 3) План (Capacity Development Plan) 4) Повторна оцінка	1) Оцінка (РОЕТ) 2) PSP-воркшоп 3) Операційне планування 4) Реалізація та моніторинг	Обидва циклічні та партисипаторні. Але РСВ детальніше описує фазу колективного планування.
Сфери	7 сфер: Управління та правова структура, фінансовий менеджмент і система внутрішнього контролю, адміністративні та закупівельні системи, управління людськими ресурсами, управління програмами, управління ефективністю проєктів, організаційне управління та сталість	7 сфер: Управління людськими ресурсами, управління фінансовими ресурсами, справедлива (рівноправна) участь, сталість результатів програм (збереження вигод програми), партнерство (співпраця з іншими організаціями), організаційне навчання, стратегічне управління	Набір сфер схожий за змістом

Продовження додатка А

Критерій	ОСА (від USAID)	РСВ	Висновок
Інструменти вимірювання	вимірювання Шкала 1-4 з описами рівнів; зведення в таблиці/радарх	РОЕТ: оцінюють за шкалою 1-5 для кожної з семи сфер, визначаючи рівень capacity (розвитку систем) і consensus (згоди в команді). Під час фасилітованої дискусії учасники узгоджують оцінки, а результати подають у таблицях чи графіках як основу для плану розвитку.	Схожий принцип, різниця у форматі візуалізації
Продукт на виході	План (Capacity Development Plan)	План (Capacity Development Plan)	Однаково
Для кого створено	Партнери/грантоотримувачі USAID	НУО/мережі НУО	

Сформовано автором на основі джерел [5], [9]

Додаток Б

Мапування громадських організацій, які працюють
у Дніпропетровській області у сфері захисту дітей

Громада	Назва установи	Послуги	Контакти
Кам'янська	БФ «Карітас Кам'янське»	Гуманітарна допомога Психологічна підтримка Юридична підтримка Соціально-педагогічна підтримка дітей Освітні та розвиткові активності Соціальний супровід (кейс-менеджмент) Догляд вдома Житлова підтримка Програма відновлення житла	068 560 73 88
Кам'янська	ГО «Відповідальні громадяни»	Кейс менеджмент у сфері захисту дітей Індивідуальна спеціалізована психосоціальна підтримка Сесії з позитивного батьківства, психологічна підтримка для батьків та опікунів Надання юридичної підтримки Перша психологічна допомога Психосоціальна підтримка для дітей	066 567 00 16
Царичанська	ГО «Віра В»	Психологічна, психосоціальна, соціальна, освітня, правова підтримка дітям, батькам, жінкам, мамі з дитиною, внутрішньо переміщеним сім'ям з дітьми	050 188 99 97

Продовження додатка Б

Громада	Назва установи	Послуги	Контакти
Царичанська	ГО «Інститут розвитку соціальних послуг»	Ведення випадку (кейс менеджмент) Безпосередня робота з сім'ями та дітьми Розвиток потенціалу фахівців	056 720 95 35
Царичанська	Громадська організація «ЙЕС»	Надолуження освітніх втрат Безпосередня робота з сім'ями та дітьми	066 722 85 74
Підгородненська	ГО «Відповідальні громадяни»	Гуманітарна допомога Проведення програм психосоціальної підтримки для дітей та дорослих, що постраждали внаслідок воєнних дій Покращення умов життя, шляхом надання матеріальної бази	066 56 70 016
Підгородненська	МБО «Партнерство «Кожній дитині»	Соціальна інтеграція дітей, які мали досвід альтернативного догляду: Безпосередня робота з сім'ями та дітьми Розвиток потенціалу фахівців Залучення людей із життєвим досвідом	044 288 29 99
Підгородненська	ГО «Інститут розвитку соціальних послуг»	Ведення випадку (кейс менеджмент) Безпосередня робота з сім'ями та дітьми Розвиток потенціалу фахівців	056 720 95 35
Підгородненська	БО «БФ «Посмішка ЮА»	Ведення випадку (кейс менеджмент) Безпосередня робота з сім'ями та дітьми	050 460 22 40

Продовження додатка Б

Громада	Назва установи	Послуги	Контакти
Вільногірська	БО «БФ «Посмішка ЮА»	Ведення випадку (кейс менеджмент) Безпосередня робота з сім'ями та дітьми	050 460 22 40
Підгородненська	ГО «Інститут розвитку соціальних послуг»	Ведення випадку (кейс менеджмент) Безпосередня робота з сім'ями та дітьми Розвиток потенціалу фахівців	056 720 95 35
Личківська	ГС «Українська мережа за права дитини»	Підтримка реінтеграції випускників закладів інституційного догляду (розвиток м'яких навичок, фінансової грамотності, тощо)	050 260 42 39
Уся Дніпропетровська область	БФ «Голоси дітей»	Психологічна допомога дітям, що постраждали від війни	0 800 210 106
Уся Дніпропетровська область	Save the Children	Психоемоційна підтримка дітей, родин з дітьми, мобільна команда Простори, дружні до дитини	0 800 409 845
Уся Дніпропетровська область	БФ «Карітас Донецьк»	Психосоціальна допомога Кейс-менеджмент Соціальний супровід ВПО Юридичні консультації Гуманітарна підтримка Тренінги та підтримку дітей і батьків, щоб допомогти людям адаптуватися та відновитися після пережитих втрат	050 150 98 41
Уся Дніпропетровська область	Міжнародний медичний корпус	Психологічні консультації, психосоціальна підтримка (позитивне батьківство) Допомога наборами Медична допомога ГЗН консультації	099 23 00 750

Продовження додатка Б

Громада	Назва установи	Послуги	Контакти
Уся Дніпропетровська область	БФ «Слов'янське серце»	Психосоціальна підтримка групова Психосоціальна підтримка для дітей	050 420 20 92
Уся Дніпропетровська область	ГО «МАРТІН- клуб»	Служба підтримки дітей (психологічна підтримка, музична кімната, виїзди до шкіл навчання по ГЗН)	066 860 22 40
Уся Дніпропетровська область	БО БФ «ДІТИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ»	Психосоціальна підтримка групова Безпечне житло для родин з дітьми, постраждалих від війни	095 521 49 62 0 800 338 302
Уся Дніпропетровська область	International Rescue Committee (IRC)	Кейс-менеджмент Психолог Допоміжні засоби для людей з інвалідністю Юридичні консультації для підтвердження статусу інвалідності	063 113 06 07
Уся Дніпропетровська область	ГО «Аваліст»	Багатоцільова грошова допомога для задоволення базових потреб Гуманітарне реагування Психологічна підтримка Ремонт «Безпечні школи» для створення захищених умов навчання дітей	0 800 338 502
Уся Дніпропетровська область	БО «БФ «За Майбутнє України»	Підтримка дітям, батькам/опікунам в дитячих просторах та через фахівців мобільних команд Дитячі простори, облаштовані в закладах освіти Фахівці мобільної команди: кейс- менеджмент, психосоціальна підтримка, корекційний педагог, юрист	050 320 62 51

Продовження додатка Б

Громада	Назва установи	Послуги	Контакти
Уся Дніпропетровська область	Street Child Ukraine	Психологічна та освітня підтримка дітям та сім'ям з дітьми Відновлення та обладнання шкіл, психосоціальна підтримка учнів і вчителів, а також створення безпечних просторів для дітей	095 827 64 82
Уся Дніпропетровська область	БФ «Схід SOS»	Юридична підтримка сім'ям з дітьми у т.ч. щодо статусу інвалідності	0 800 332 614

Сформовано автором на основі джерел [45-56]

Додаток В

Ministry of Education and Science of Ukraine Dnipro University of Technology
National University «Zaporizhzhia Polytechnic» Kryvyi Rih National University
TESOL-Ukraine

WIDENING OUR HORIZONS

The 21st International Forum for Students and Young Researchers

April 20-24 2026

Dnipro
Dnipro University of Technology 2026

УДК 001.371.322(06)

ББК 72:74.58я4

Р 65

Редакційна колегія:

А.В. Павличенко, д-р техн. наук, проф.

О.Г. Вагонова, д-р екон. наук, проф.

Р.О. Дичковський, д-р техн. наук, проф.

О.О. Сдвижкова, д-р техн. наук, проф.

Розширюючи обрії: зб. тез двадцять першого міжнар. форуму студ. і молодих учених, 20 – 24 квітня 2026 р., м. Дніпро/ за ред. Л.В. Павленко; М-во освіти і науки України; Дніпровська політехніка. Дніпро: ДП, 2026. 354 с.

Подано матеріали міжнародного форуму студентів і молодих учених, який відбувся 20 – 24 квітня 2026 р. в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка», м. Дніпро (Україна).

Розглянуто нагальні проблеми економіки, інженерії, інформаційних технологій, охорони навколишнього середовища, наук про землю, гуманітарних наук. Також приділено увагу сучасному законодавству, спрямованому на вирішення цих проблем. Матеріали згруповано у розділи, що відповідають секціям форуму і відображають сучасні тенденції та інноваційні розробки молодих учених, представників різних країн світу в різних галузях економіки.

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших відомостей несуть автори публікацій.

© Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка», 2026

	Section 04. <u>Humanities: Challenges and Issues (Legal Studies, Social Studies, Philosophy, Pedagogics, Law, Applied Linguistics, Theory and Practice of Translation)</u>	
81.	Aryna Akhundova Broadening Horizons: the Humanities in the Context of Digital Transformation	204
82.	Olesya Aleksandrova The nature of the fantasy genre	206
83.	Karolina Berkovska Factors for Ensuring Compliance with International Humanitarian Law in Contemporary Armed Conflicts	208
84.	Iliia Bepalchuk Digital Rhetoric: An Analysis of Multimedia Elements in TED Talks	211
85.	Maria Bohdanova The Role of Financial Terminology in English-Language Business Simulations and Online Courses	214
86.	Viktoriia Breus Metamodernism as a literary theory paradigm: main features and ideological foundations	216
87.	Yelyzaveta Chadaieva Linguo-Sociocultural Support and Adaptation of Bilingual Students abroad through Personalized Pedagogical Strategies	218
88.	Maksym Cherednyk The genre canon of the detective story in English literature	221
89.	Kseniia Dzhadan Rendering Slang in English Media Content: Modern Approaches and Challenges	223
90.	Evelina Kazimirova, Daria Shkuro 3D scanning as a method of preserving cultural heritage in conditions of armed conflict	226
91.	Bohdan Kliutkovskyyi The Role of English in Open-Source Collaboration	228
92.	Alina Kovalchuk The use of English in the Field of International Financial Markets	230
93.	Svitlana Kryvoshei Key Challenges in the Development of NGO Capacity in Ukraine during the War	232
94.	Matvii Kucher John Locke and the Development of Liberal Political Thought	236
95.	Agata Kuleshova Social contract theory	237
96.	Dmytro Kulyk Political Vacuum in the History of Non-Democratic States (Fundamental Principles)	239
97.	Artur Kurilov Pragmatic Functions of Abbreviations and Symbols in Professional English-Language IT Communication	241
98.	Anastasiia Lapko Contemporary ethical challenges in Human-AI interaction	243

English. When a project uses one language for documentation and discussion, national financial terminology over time. Yet, these drawbacks are generally outweighed by the advantages of having a common global language in finance.

In summary, English plays a pivotal role in the realm of international financial markets. It facilitates efficient communication, standardizes information, promotes access to innovations and opportunities for professional growth, and supports the integration of economies into the global financial system [3; 4]. In today's world, being proficient in English is no longer just an asset but a vital necessity for successful involvement in international financial endeavors.

References

1. World Bank. *Global Economic Prospects 2023*. Washington, DC: World Bank, 2023. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
2. International Monetary Fund. *Annual Report 2023*. Washington, DC: IMF, 2023. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/AREB>
3. Neeley, T. Global business speaks English. *Harvard Business Review*, 2012. Available at: <https://hbr.org/2012/05/global-business-speaks-english>
4. Crystal, D. *English as a Global Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. 212 p.

Svitlana Kryvoshei
O.V. Antonova, research supervisor
H. V. Dashchenko, language adviser
University of Customs and Finance, Dnipro (Ukraine)

Key Challenges in the Development of NGO Capacity in Ukraine during the War

The full-scale invasion in 2022 greatly increased the importance of non-governmental organizations (NGOs) in society. Civil society organizations took on many state functions, such as evacuations, meeting humanitarian needs, and supporting the army. As a result, NGOs now provide essential services. The number of these organizations has grown, and they receive more international funding. However, this growth has not always improved their internal structures. Many Ukrainian NGOs now have more resources but still face institutional weaknesses. Without ongoing efforts to build their capacity and resilience, they may struggle to handle future crises. For this reason, studying how to strengthen NGOs is crucial for the survival of Ukrainian civil society.

To achieve this, the study will examine the challenges Ukrainian NGOs face

during wartime and identify effective ways to strengthen their capacity.

Before analyzing the challenges, it is worth outlining key concepts. There are many approaches to defining non-governmental organizations in the scientific literature, but within the framework of this work, we will consider them as independent non-profit associations of citizens operating on a voluntary basis. Such organizations operate autonomously from the state and carry out important social, human rights, and humanitarian missions. In Ukraine, their legal activities are regulated by the Law “On Public Associations”. [1]

A key factor for the sector’s sustainability is the non-governmental organizations’ capacity. This is its ability to act, effectively perform its functions, and achieve sustainable results. Capacity deficits usually appear as a lack of resources, excessive dependence on external donors, insufficient risk assessment, weak stakeholder engagement, or mismanagement. Accordingly, capacity building is a process that strengthens the organization’s internal potential. [2][3]

Consideration should be given to the methods for building NGO capacity mentioned in academic studies. Although there are many different approaches, most of them rely on the same basic tools. We will focus on three key ones:

- POET (Participatory Organizational Evaluation Tool) is a participatory tool based on team self-diagnosis. Staff collectively assesses seven critical areas: from human resources and financial management to strategic leadership, learning capacity, and sustainability of program results. [4]
- PSP (Participatory Strategic Planning) is a method that enables the team to transform assessment results into a clear vision for the future. [2]
- CDP (Capacity Development Plan) is a practical capacity building plan. It is the logical conclusion of the assessment and contains a list of specific activities, their implementation deadlines, required resources, and responsible persons.[5]

Turning to the analysis of NGOs’ practical situation, it is worth noting that the full-scale war has created a unique situation in which critical challenges coexist with new development opportunities. The first noticeable trend was a significant increase in support from international donors. The emergence of new grant programs led to an increase in budgets and the level of salaries of specialists. However, this financial growth has a downside: there is a big shortage of funds for administrative expenses. Donors are willing to finance direct assistance, but are less likely to cover the essential activities of offices or fixed operating expenses. Adding to this, military actions have damaged the physical assets of organizations. Losing offices, equipment, and archives in combat zones forced NGOs to adapt quickly. These risks sped up digitalization and the move to hybrid work. While the need for permanent offices has decreased, the need for

logistical independence, such as having their own vehicles and mobile warehouses, has grown. Now, restoring the capacity is less about rebuilding offices and more about creating digital and mobile infrastructure.[6]

The immediate consequence of security threats was logistical difficulties that forced many organizations to relocate. Although starting work “from scratch” in a new place is difficult, it had an unexpected positive effect: NGO activities were scaled to new communities, and the organizations themselves became much more mobile. However, the challenge of fully adapting and integrating relocated teams into new local contexts remains relevant.

The NGOs’ human resources have undergone one of the greatest transformations. On the one hand, the departure of specialists abroad, occupation and mobilization created a personnel shortage. On the other hand, the war became a powerful driver for professional growth. New people entered the sector, ready to work on a volunteer basis, allowing organizations not only to survive but also to renew their staff. [7]

Alongside these internal changes, external relationships have also shifted. NGOs say they are now closer to local communities and better understand their needs. However, working with authorities is still complicated. While there are good examples of cooperation in aid distribution, NGOs often face excessive bureaucracy that slows their response. [7]

The analysis shows that Ukrainian NGOs demonstrate great adaptability. This is supported by research showing that NGOs are becoming increasingly adapted to working in a full-scale war. In particular, in 2024, 79% of NGOs considered themselves partially or fully adapted, which is 4% more than in 2023 (75%). [8]

However, for the long term and to get out of survival mode, Ukrainian NGOs need to take several measures. First, it is important to move from project-based short-term thinking to sustainable institutional strengthening. It is necessary to communicate openly with donors about the inclusion of administrative and operational costs in budgets. Second, the use of participatory tools such as POET and PSP should become standard practice even in war conditions. This allows the organization to self-assess its current capacity and develop an appropriate plan through a Capacity Development Plan (CDP). Third, the focus of capacity development should be on digital and logistical flexibility. Since the traditional office model is no longer universal, organizations should invest in cloud-based management systems and flexible logistics. This will enable mobility and protect the organization’s institutional memory, regardless of the team’s location. Finally, to work better with authorities, NGOs need to move from just distributing aid to more structured advocacy. They should use their close ties to local communities to influence government policy and make sure the recovery process is inclusive and transparent.

In summary, the future of Ukrainian civil society depends on how quickly it can professionalize its internal processes, just as it has expanded its external activities. Using capacity development tools in their daily work, Ukrainian NGOs can move from

emergency response to becoming sustainable institutions that can lead the country's post-conflict reconstruction. Further research should focus on a few important areas. First, it is important to look at new ways NGOs and the state can work together so that civil society stays involved in national recovery. Second, we should examine how digital and mobile infrastructure affects the resilience of teams that have relocated over the long term. Third, future studies could look for new funding methods that help donors support not just project-based aid but also key institutional and administrative costs. Finally, it is important to adapt international capacity strengthening tools to fit Ukraine's wartime and post-conflict needs, which will help the sector become more professional in the long run.

References

- 1) Vakhovych I. M., Smolych D. V. Non-governmental organizations: the essence of the concept, characteristics, goals and functions. *Economy and Society*. 2022. Iss. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-31>
- 2) Chaumba J., van Geene J. *Participatory Capacity Building: A Process for Strengthening Civil Society*. London : International Institute for Environment and Development (IIED), 2005. 40 p. URL: <https://www.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/G02071.pdf>
- 3) *NGO Capacity Building: Key Concepts*. Washington, DC : CAPABLE Partners Program, USAID, October 2011. 5 p. URL: <https://inclusion-ghana.org/wp-content/uploads/2024/07/40.-NGOTips-NGO-Capacity-Building-Key-Concepts.pdf>
- 4) *Participatory Organizational Evaluation Tool (POET): User Manual and Methodology*. Newton, Massachusetts ; Washington, DC : Education Development Center, Inc. ; PACT, Inc., 2000. 73 p. URL: <https://waqfacademy.org/wp-content/uploads/2013/02/NGO-POET-user-manual-methodology.pdf>
- 5) *Instructions for the USAID Organizational Capacity Assessment (OCA) Tool*. Washington, DC : United States Agency for International Development (USAID), 2014. 19 p. URL: <https://scalingcommunityofpractice.com/wp-content/uploads/2025/03/OCA-Instructions-updated-7-22-2014.pdf>
- 6) *Philanthropy of Ukraine. Challenges and needs faced by the Ukrainian non-profit sector : research report / Socioinform Sociological Center ; Philanthropy of Ukraine*. Kyiv, 2024. 64 p.
- 7) *Civil Society in Ukraine in the Context of War: Report on a Comprehensive Sociological Research / Kyiv International Institute of Sociology ; ISAR Ednannia ; UCIPR ; CEDEM*. Kyiv, 2024. 169 p.
- 8) Skvortsova V., Pokhodai Ya. *2024 Civil Society Organization Sustainability Index for Ukraine : report*. Kyiv : Ukrainian Center of Independent Political Research, 2025. 24 p. URL: <https://ucipr.org.ua/ua/library/indeks-stalosti-rozvitku-ogs-ukraina-2024>



Кабінет Міністрів
України



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

**Матеріали щорічного Всеукраїнського
круглого столу
до Дня державної служби України
(Київ – Чернівці, 1 липня 2025 р.)**

**За загальною редакцією
Лариси Комахи, Наталії Корчак, Лілії Гонюкової,
Наталії Ларіної**

КИЇВ
2025

УДК 35.08:659.3/4:004](06)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 20 від 3 вересня 2025 року)

Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування : матеріали щоріч. Всеукр. круглого столу (Київ – Чернівці, 1 лип. 2025 р.) / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Лілії Гонюкової, Наталії Ларіної. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. 215 с.

До видання увійшли тези доповідей, подані учасниками щорічного Всеукраїнського круглого столу «Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування» до Дня державної служби України, який проводився в рамках Літньої наукової школи «Зміцнення потенціалу державної служби та громадян щодо співпраці через комунікацію» 27 червня – 1 липня 2025 р. в м. Чернівці Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка зі співorganizаторами – Департаментом інформації та комунікації з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, Навчально-науковим інститутом державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Навчально-науковим інститутом адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», Навчально-науковим інститутом публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», Університетом митної справи та фінансів, Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича, Організацією безпеки та співробітництва в Європі.

У тезах висвітлено проблемні питання комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування публічних службовців в Україні, а також окреслено досвід демократичних країн світу.

Призначено для широкого кола науковців, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, аспірантів, студентів та інших зацікавлених осіб.

УДК 35.08:659.3/4:004](06)

Матеріали щорічного Всеукраїнського круглого столу друкуються в авторській редакції, мовою оригіналу. Відповідальність за фактичні помилки, достовірність і точність інформації, автентичність цитат, плагіат, правильність фактів та посилань несуть автори.

© Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025

Олександр ГУРЖІЙ ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОМУНІКАЦІЇ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ.....	64
Галина ДЗЯНА, Ростислав ДЗЯНИЙ РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ДЕРЖАВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ	66
Ірина ДИННИК ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ ПАРЛАМЕНТАРИВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ.....	69
Катерина ДОМАШЕВСЬКА КОМУНІКАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СТІЙКОСТІ: ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	71
Віктор ДОРОШ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТАНДАРТІВ НАТО У СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ	73
Оксана ДУЛІНА СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ І ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ: УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	75
Богдан ЄФІМОВ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО МЕХАНІЗМІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	77
Денис ЖИЛА ЕМПАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ СПІВПРАЦІ З ГРОМАДЯНАМИ ЧЕРЕЗ ПУБЛІЧНУ КОМУНІКАЦІЮ	79
Анастасія ЗАБЕЙДА РОЛЬ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗМІЦНЕННІ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	81
Кірена ЗАСЦЬ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	83
Діана ЗАЯЦЬ ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	85
Євгеній ІГНАТЕНКО МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ.....	88
Тарас КІЦАК КОМУНІКАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ АРХІТЕКТОНІКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: МІЖМУНІЦИПАЛЬНІ ЗВ'ЯЗКИ ТА УЧАСТЬ ГРОМАДИ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ.....	90
Віктор КОВАЛЬОВ, Олексій ТЕСТОЄДОВ МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ РОЗПОДІЛЕНОГО ЛІДЕРСТВА.....	92
Іванна КОЗАК КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	94
Антоніна КОРНІЄНКО ПРОЗОРИСТІ ВІДКРИТІ ДАНІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ	96
Ірина КОРОСТАШОВА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, НАПРЯМИ ТА ФУНКЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ В ДЕРЖАВНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У МИТНІЙ СФЕРІ	98
Наталія КОРЧАК, Ірина МОРДАС, Андрій МАЙСНЕР РАЗОМ ПРОТИ КОРУПЦІЇ: ЯК КОМУНІКАЦІЯ ОБ'ЄДНУЄ ГРОМАДЯН І ДЕРЖАВУ	101
Олег КОСТЮЧЕНКО ДЕРЖАВНА СЛУЖБА У НОВІЙ РЕАЛЬНОСТІ: ЯК ГОВОРИТИ З ГРОМАДЯНАМИ МОВОЮ ПРОСТОТИ, ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	103
Катерина КРАВЧЕНКО КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	105
Світлана КРИВОШЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЯ МОЛОДІЖНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ: НОВІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	107
Анатолій КРУГЛАШОВ ПОТЕНЦІАЛ СУСПІЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ: КОМУНІКАЦІЙНІ РЕСУРСИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН.....	110
Станіслав ЛАРИН ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	113

УДК 323.2+342.7(477)

Світлана КРИВОШЕЙ,

здобувачка бакалаврату (3 курс) спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, Університет митної справи та фінансів

Svitlana KRYVOSHEI,

3rd-year student of Bachelor's degree (3rd year) speciality 281 Public Administration and Management, University of Customs and Finance

Науковий керівник: **Ольга АНТОНОВА**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОЛОДІЖНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ: НОВІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S YOUTH LEGISLATION: NEW MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY

The full-scale invasion of Ukraine in 2022 has significantly impacted youth policy, creating new challenges for its legal and financial frameworks. This paper examines recent amendments to Ukraine's youth legislation, including clearer definitions, expanded grant mechanisms, institutional support, and enhanced cooperation between the state and civil society. Special attention is given to the role of youth organizations in shaping these reforms and ensuring equal access to resources. The changes reflect Ukraine's alignment with European youth policy standards.

Keywords: transformation, legislation, youth policy, civil society, grants, Ukrainian Youth Fund.

Молодь є ключовим ресурсом для розвитку України. Після повномасштабного вторгнення у 2022 році було зруйновано значну частину інфраструктури у молодіжній політиці, багато життів молодих українців було зруйновано та змінено. Проте молодь є і теперішнім, так і майбутнім України. Вони волонтерять, вступають до Збройних Сил України, працюють і донатять на потреби армії. Вони стануть тими, хто відбудуватиме Україну в майбутньому. У сучасних умовах молодь розглядається не лише як об'єкт політики, а в першу чергу як її суб'єкт, активний учасник змін. Залучення молоді до формування політики є важливим чинником демократизації суспільства, сталого розвитку та відновлення країни після війни. У 2022 році, окрім фізичних і людських втрат, молодіжна політика також втратила значну частину фінансування. Тому тема дослідження молодіжної політики та шляхів її вдосконалення є сьогодні надзвичайно актуальною. І починати необхідно саме зі змін у законодавстві у сфері молодіжної політики, адже це є запорукою її ефективної імплементації в Україні.

Метою цього дослідження є визначення ключових змін, внесених у чинне законодавство у сфері молодіжної політики та аналіз можливих наслідків таких змін.

Основи поняття та процеси у молодіжній політиці в Україні визначено у Законі України «Про основні засади молодіжної політики» (№ 1414-IX, 27 квітня 2021 року), Указі Президента України «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року» (№ 94/2021, 12 березня 2021 року) та Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки» (№ 579, 2 червня 2021 року). Молодіжну політику визначено напрямом державної політики, спрямованим на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей та молоді та за їх участю. Тоді як молодіжну роботу - діяльність, спрямовану на залучення дітей та молоді до суспільного життя, що здійснюється дітьми та молоддю, разом з дітьми та молоддю або в інтересах дітей та молоді за допомогою інструментів спільного прийняття рішень [1]. Законом України «Про основні засади молодіжної політики» також визначені такі ключові поняття як молодь, бюджетний грант у сфері молодіжної політики (грант), вулична культура, дитяча громадська організація, дитяче громадське об'єднання, інституційна підтримка, інституційний розвиток, молода сім'я, молодіжна громадська організація, молодіжна інфраструктура, молодіжне громадське об'єднання, молодіжний працівник, молодіжний проект, молодіжний простір, молодіжний центр, неформальне молодіжне об'єднання, обдарована молодь, проектна підтримка та суб'єкти моло-

діяної роботи. Цей закон також встановлює розподіл повноважень, сфери охоплення політики, можливі фінансові механізми, вводить декотрі нові організаційні форми (молодіжні центри, простори і тп), права молоді та підходи у молодіжній політиці. Цей закон легалізував багато процесів, котрі до цього існували неофіційно. Він затвердив молодіжну політику як окрему сферу державного впливу з власними поняттями, інструментами та фінансовими механізмами.

У тому ж 2021 році, ще до ухвалення даного закону, була прийнята Національна молодіжна стратегія до 2030 року. Її першим етапом стало відповідне оновлення законодавства та розробка державних та місцевих програм для роботи з молоддю, другим - виконання прийнятих програм і законодавчих актів, виконання міжнародних зобов'язань у молодіжній сфері, оцінка ефективності, формування рекомендацій за результатами оцінок та подальше вдосконалення законодавства. Механізмом реалізації визначалася широка співпраця державних органів, місцевої влади, громадянського суспільства, бізнесу, міжнародних організацій, молодіжних центрів, консультативних органів, студентського та учнівського самоврядування, а також активна участь молоді у формуванні політики [2].

Ці законодавчі акти стали основою для діяльності молодіжних організацій. Проте з роками, після повномасштабного вторгнення, сфера молодіжної політики стикнулася з новими викликами. Наприклад, фінансування дедалі частіше стало на грантові основі, у вигляді проєктної підтримки. Окремо постало питання не так давно створеного Українського молодіжного фонду, котрий у законі 2021 року мав дуже обмежені повноваження та джерела фінансування. Була також потреба уточнити і інші деталі закону, як, наприклад, вік молоді від 14 до 35 чи від 14 та до 35 включно.

Напочатку розробки змін до закону це також передбачало внесення коректив до статей 6 та 7, що означало б можливість створення молодіжних рад навіть при комунальних установах, а також реорганізацію Національної ради з питань молоді в Раду з питань молоді при Кабінеті Міністрів України. На це відреагували молодіжні організації різних рівнів та узгодили спільну позицію щодо недопущення створення рад при комунальних установах, збереження чинних норм статей 6 і 7, унормування діяльності рад при центральних органах виконавчої влади та визначення ролі Українського молодіжного фонду як інструменту забезпечення рівного доступу. Цю позицію було оформлено в офіційному зверненні й передано на розгляд парламентського підкомітету через правління Української асоціації молодіжних рад. Таким чином, у ході відкритого діалогу і було ухвалено зміни до закону (табл.).

Таблиця. Порівняльний аналіз основних змін у законодавстві України у сфері молодіжної політики

Було в чинному законі (до змін)	Стало після внесення змін (Закон 4488-IX)
Поняття «грант» - було не деталізовано, джерела - бюджет, міжнародна технічна допомога (далі - МТД).	Грант - цільова допомога (коштами або майном), що надається безоплатно та безповоротно за результатами конкурсу. Додано чіткий поділ: бюджетні гранти (з бюджету та МТД).
Інституційна підтримка не була чітко визначена	Інституційна підтримка - цільова допомога для інституційного розвитку молодіжних/дитячих ГО (кошти або майно).
Вік молоді «до 35 років»	«35 років включно» (чітко зафіксовано формулювання)
Не було поняття «проєктна підтримка»	Визначено проєктну підтримку як цільову допомогу на реалізацію молодіжних проєктів
Поняття суб'єктів молодіжної роботи визначалось загально	Чітко прописано: ФОПи, юрособи, фізичні особи, самоврядні об'єднання молоді, органи влади
В обов'язках органів влади - загальні формулювання	Додано обов'язок формування інформаційних систем, баз даних для доступу молоді до можливостей
Мінмолодьспорт мав узагальнені повноваження	Розширено: узагальнення практики, пропозиції щодо законодавства (acquis ЕС), затвердження освітніх програм для молодіжних працівників, співпраця, премії, ЄС-ініціатива «Молодіжна гарантія»
Органи місцевого самоврядування мали базові повноваження	Додано: сприяння діяльності молодіжних центрів, ГО, можливість надавати гранти, встановлювати премії та стипендії
Молодіжні центри - стаціонарні	Додано: можливість створення мобільних молодіжних центрів
Організаційно-правовий статус молодіжних ГО - описаний загально	Прописані їхні права: участь у формуванні політики, створенні центрів, отриманні фінпідтримки, участі у дорадчих органах, моніторингу політики

Український молодіжний фонд - загальна згадка	Чітко виписана структура, функції: надання грантів, створення реєстрів проєктів, конкурсний відбір експертів
Фінансування - бюджет та МТД	Додано: добровільні внески фізичних/юридичних осіб, інші джерела не заборонені законом
Фінансування Укрмолодфону - бюджетне	Додано: інші джерела (добровільні внески, МТД тощо), облік коштів, порядок виплат експертам
Підтримка підприємництва – відсутня	Додано: створення умов для розвитку молодіжного підприємництва
Підтримка працевлаштування - загальні норми	Надання першого робочого місця на 2 роки після закінчення навчання або служби
Стаття 21 - підтримка проєктів	Розширено: підтримка соц.-гуманітарних проєктів, відзначення досягнень молоді
Стаття 24 - фінансування політики	Конкретизовано: державний, місцевий бюджети, МТД, добровільні внески; порядок використання коштів; заборона зміни цільового призначення молодіжної інфраструктури

Джерело: складено автором на основі джерел [1] та [3]

Узагальнюючи, такі зміни до законодавства показують процес переходу до партнерської взаємодії між державою та громадянським суспільством, а діалог, котрий відбувся у процесі розробки змін, є тому підтвердженням. Ключовими елементами такого роду взаємодій стають механізми прозорого фінансування, конкурсного відбору та участь молоді в ухваленні рішень. Внесені зміни враховують європейські підходи до молодіжної політики, що є важливим в контексті євроінтеграції України. Проте, звичайно, попри законодавче врегулювання, важливими залишаються питання практичної реалізації політики: забезпечення достатнього фінансування, розвитку кадрового потенціалу молодіжної роботи, розширення рівного доступу до можливостей на місцевому рівні.

Список використаної літератури

1. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27 квітня 2021 р. № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
2. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12 березня 2021 р. № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>
3. Про внесення змін до Закону України «Про основні засади молодіжної політики» URL: <https://itd.rada.gov.ua/97b135dd-09cd-4282-bf64-1ec015fe7f52>
4. Немчик В. В. Сучасна молодіжна політика в Україні / В. В. Немчик ; наук. кер. О. О. Колеватов // Національний університет «Чернігівська політехніка». Чернігів. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/26000/%d0%9d%d0%b5%d0%bc%d1 %87 %d0%b8%d0%ba%20%d0%92.%20%d0%92.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Горінов П., Драпушко Р., Драпушко Н., Ільюк О. Молодіжна політика в Україні : навч. посіб. Київ : Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 2021. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41069/Horinov_Drapushko_Drapushko_Piuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y