



# **НДО У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ**

**Аналітичний звіт за результатами комплексного  
дослідження, проведеного на замовлення  
Форуму НДО в Україні**



**ERA – Європейська дослідницька асоціація**

**Київ  
Лютий 2018**

**ЗМІСТ**

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ	3
РЕЗЮМЕ	5
РОЗДІЛ 1. МОТИВАЦІЯ ТА НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ НДО	8
1.1. Портрет НДО - учасників дослідження	8
Статистичний огляд	8
Проблеми, які вирішують НДО	9
Напрямки діяльності	11
Цільові групи	12
1.2. Діяльність НДО	13
Групи підтримки	13
Реалізовані проекти	14
Фінансова допомога	15
Співпраця з іншими НДО	16
Мотивація та оцінка власної діяльності	18
РОЗДІЛ 2. НДО І ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ: ВЛАДА, БІЗНЕС ТА ЗМІ	20
2.1. Взаємодія НДО із владними структурами	20
Звернення за допомогою	20
Отримана підтримка	20
Побудова взаємодії з владою: думка НДО	21
Бар'єри взаємодії з владою	22
Побудова взаємодії з владою: думка представників влади	24
2.2. Взаємодія НДО з бізнесом	25
Звернення по допомогу	25
Бар'єри взаємодії з бізнесом	27
2.3. Взаємодія НДО зі ЗМІ	29
Побудова взаємодії зі ЗМІ: думка НДО	29
Побудова взаємодії з НДО: думка представників медіа	31
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НДО	33
НДО: погляд у майбутнє	33
Основні перешкоди розвитку НДО	34
Потреби НДО	36
Тренінги та навчальні програми	37

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ

**Мета:** проведення комплексної оцінки потреб у організаційному розвитку українських неурядових організацій.

**Географія:** Дніпропетровська, Запорізька, Харківська та підконтрольні території Донецької та Луганської областей.

**Термін дослідження:** грудень 2017 – лютий 2018 року.

### Завдання:

- вивчити особливості середовища, в якому працюють організації;
- вивчити рівень організаційної спроможності організацій за результатами самооцінки;
- визначити рівень професійної підготовленості членів НДО до проектів, пов'язаних із наслідками конфліктів;
- визначити навички внутрішньої та зовнішньої комунікації організації;
- оцінити потреби і визначити напрямки майбутніх заходів із розвитку організаційної спроможності НДО.

### Цільова аудиторія:

- керівники та менеджери НДО, які працюють з наслідками конфлікту;
- члени НДО з п'яти регіонів України;
- представники донорської спільноти;
- представники органів місцевого самоврядування та медіа;
- експерти з організаційного розвитку НДО.

### Дизайн проекту та методологія дослідження:

Для вирішення завдань проекту ERA запропонувала дизайн, який передбачав два етапи.

**Перший етап:** збір та аналіз якісних даних шляхом:

- проведення 15 глибинних інтерв'ю (ГІ) та 5 фокус-групових дискусій (ФГД) з представниками НДО з п'яти регіонів України, що мали відобразити думку членів різних НДО;
- проведення глибинних інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування, які залучені до роботи з громадськістю (5), представниками громадських рад при обласних державних адміністраціях (5), представниками медіа спільноти (5);
- проведення експертних інтерв'ю з представниками донорської спільноти (3) та експертних інтерв'ю з фахівцями з організаційного розвитку НДО (3).

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

**Другий етап:** після аналізу та обробки даних якісного етапу дослідження було проведено опитування НДО, які здійснюють свою діяльність в означених регіонах. До бази НДО, яка була зібрана з різних джерел для подальшого проведення он-лайн опитування, увійшло більше 400 НДО. До участі в опитуванні НДО запрошувались за допомогою електронних засобів та телефону (від 3-до 5-ти телефонних запрошень та нагадувань). Група організацій не виходила на контакт, тому загальна кількість тих НДО, що вийшли на контакт, склала 310. За результатами опитування отримано 152 повних анкети, 47 анкет перервано під час заповнення, 10 НДО відмовились від опитування, 103 НДО заявили про зайнятість, обіцяли поспілкуватись з керівництвом, заповнити ввечері або завтра і, на жаль, не спромоглися заповнити анкету. Анкета складалась з 39 питань.

### Структура звіту:

Звіт складається з трьох частин, в яких представлено аналіз кількісних даних та коментар/думку учасників фокус-групових досліджень, глибинних та експертних інтерв'ю.

Коментар різних груп учасників якісного етапу дослідження та відповіді на відкриті питання у звіті позначені різним кольором, що надає візуальну можливість порівняти думки представників різних сторін, які долучені або підтримують діяльність громадських організацій. Прямая мова надається курсивом із збереженням лексики експертів та інших опитаних осіб.

### Подяка:

Європейська дослідницька асоціація ERA висловлює подяку всім представникам НДО та експертам, які долучились до участі у дослідженні.

## РЕЗЮМЕ

- **НДО: поточний стан.** Починаючи з 2014 року, кількість НДО в областях, де проводилось дослідження, значно збільшилась, а їхня діяльність активізувалась. Волонтерський рух поступово звузився. В секторі спостерігається як поява креативної молоді із новими ідеями, прихід центральних НДО в регіони, так і розширення сфер діяльності організацій, що були створені раніше. Проте більшість новостворених організацій фінансово залежать від донорської допомоги і навряд чи будуть спроможні стати самостійними протягом певного періоду. Саме тому в перспективі має бути не стільки збільшення кількості НДО, скільки підвищення якості їх діяльності та формування позитивного їх сприйняття.
- **Напрямки діяльності.** Серед основних напрямків діяльності НДО переважають ті, що є відгуком подій на Сході України і спрямовані на подолання викликаних ними проблем, а саме зменшення наслідків збройного конфлікту та адаптацію внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Не менш важливим напрямком своєї діяльності НДО бачать у створенні ефективного та прозорого місцевого самоврядування. Можливо, що останнє є відгуком на запит донорів та процеси децентралізації, яка відбувається в Україні.
- **Цільові групи.** Окреслені проблеми та напрямки діяльності НДО визначають коло тих соціальних груп, на які спрямована їхня діяльність. Переважна більшість НДО орієнтують свою діяльність на місцеві громади та об'єднання (64%), молодь та підлітків (57%), ВПО та постраждалих від конфлікту громадян (54%). Кожна друга НДО спрямовує свою діяльність на співпрацю з представниками органів державної та місцевої влади (51%). Обмежена кількість НДО опікується соціально вразливими групами населення – від людей похилого віку до осіб із специфічними захворюваннями або розумовими/фізичними обмеженнями (засвідчили від 26% до 13% опитаних).
- **Групи підтримки.** Серед структур, що сприяють та підтримують діяльність НДО в п'яти областях, де проводилось дослідження, переважна більшість опитаних назвала міжнародні донорські організації (76%) та обрала опцію «інші НДО» (43% опитаних). Третє місце серед груп підтримки посіли друзі та родичі – майже кожна четверта організація обрала їх. Малий та середній бізнес виявився більш схильним підтримувати НДО (20% опитаних), в той час як великий бізнес згадала одна організація. Державну владу згадали 5% опитаних НДО, в той час як місцеву владу назвали 20%. Приватні благодійні фонди (12%) та релігійні організації (13%) «програли» місцевим жителям та сусідам (18%).
- Отримуючи допомогу від донорів та високо оцінюючи їхню участь у розвитку громадського сектору в Україні, члени НДО добре розуміють певну небезпеку «грантової залежності». Учасники дослідження зазначають, що в ситуації домінуючої донорської підтримки держава займає пасивну позицію, перекладаючи всі проблеми на плечі донорів й НДО. Самі ж організації можуть втратити певну самостійність, «дух волонтерства», відповідність потребам суспільства, оскільки донор має свою специфіку і визначає певний напрямок роботи, не завжди розуміючи нагальні потреби соціуму.
- **Оцінка власної діяльності.** Надаючи загальну оцінку власній діяльності, більшість опитаних представників НДО вважає, що їхні організації ефективно вирішують проблеми окремих соціальних груп і суспільства в цілому. Згодних частково та повністю згодних із

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

цим твердженням виявилось 66%. Тих, хто більш критично оцінює власну діяльність, та не виявив згоду із наведеним вище твердженням, серед опитаних виявилось лише 10%.

- **Зовнішнє середовище.** Як демонструють результати дослідження, у НДО існують проблеми взаємодії із зовнішнім середовищем. Якщо із органами місцевої влади та представниками ЗМІ НДО взаємодіють, оскільки часто саме це прописано в умовах гранту та проектах, то досвід взаємодії із бізнесом, особливо великим, практично відсутній. Хоча саме цей напрямок взаємин мав би стати серйозною підтримкою (як матеріальними ресурсами, так і фінансово) для діяльності НДО.
- **Взаємодія із владою.** Існує незначна кількість організацій, які вдало співпрацюють з владою, і, як правило, це вузько сервісні організації, пов'язані з освітою, наданням юридичних та психологічних послуг. Відносини НДО із місцевою владою складно назвати двосторонніми. З обох сторін існують побоювання та пересторога щодо співпраці. Якщо представники НДО звертаються до місцевої влади за різноманітною допомогою – інформаційною або матеріальною (69% опитаних під час реалізації останніх двох проектів), то інтерес до роботи НДО з боку місцевої влади незначний. Роз'єднаність НДО і слабкість через відсутність масовості та невизначеність цілей часто є причиною їхнього несприйняття з боку влади. Співпраця вимагає відкритості від влади та професійної підготовленості від НДО, до яких обидві сторони часто не готові.
- Представники самої місцевої влади у цілому позитивно оцінюють роботу НДО, виділяючи такі аспекти діяльності як професійну роботу з особливими групами населення, надання стандартних сервісних та нових послуг, про які раніше ніхто не замислювався, досвід роботи з міжнародними донорами і довіру від них. Разом із цим представниками місцевої влади пред'являються серйозні претензії стосовно деяких аспектів діяльності НДО: велика кількість «паперових» НДО, з яких, як правило, працюють лише 10-15%; брак кваліфікації у представників громадського сектору і розуміння реальних проблем міста або громади; неструктурованість та хаотичність в роботі; відсутність довгострокового планування і звітування перед широкою громадськістю; завищена самооцінка; політизованість діяльності деяких НДО.
- **Взаємодія з бізнесом.** Відносини НДО із бізнесом здебільшого не налагоджені або практично відсутні. Звернення місцевих НДО до бізнесу за підтримкою в реалізації власних проектів відбуваються рідше, ніж до місцевої влади (55% зазначили такі звернення під час реалізації останніх двох проектів). В основному НДО звертаються за фінансовою допомогою: 52% респондентів зазначили, що зверталися до представників бізнесу з проханням частково оплатити проведення заходу або проекту. Про іншу допомогу – харчами, обладнанням або іншими товарами для проекту - просили бізнес 40% НДО.
- Одна із причин таких відносин - слабкість розвинення малого та середнього бізнесу в Донецькій та Луганській областях, який, як правило, допомагає НДО та бар'єри у спілкуванні з великим. Інша – відсутність досвіду організації та сталих, відпрацьованих механізмів такої взаємодії. Експерти зазначають, що, як і у відносинах із владою, НДО часто не мають доступу до тих, хто приймає рішення. Молоді організації ще не вміють налагоджувати зв'язок із бізнесом, але перші кроки робляться. Результат часто залежить від того, якій групі населення потрібна допомога, вміння чітко донести ідею проекту до бізнесу і, на жаль, від особистих контактів. Соціальна відповідальність бізнесу перебуває наразі в анабозі.

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- **Взаємодія із ЗМІ.** За даними опитування, відносини із ЗМІ представники НДО оцінюють скоріше позитивно, однак результати якісного дослідження демонструють наявність серйозних проблем в цій сфері. З боку самих ЗМІ існує певна вибірковість щодо того, про що писати і як писати, коли мова йде про НДО. Це пояснюється специфікою ЗМІ і їхнім бажанням висвітлювати цікаві факти та події, а іноді і грошовими відносинами. В свою чергу НДО йдуть до ЗМІ із формальними матеріалами, які мають вигляд звітів за проектами або сухих прес-релізів. Представникам НДО часто не вистачає знань про особливості та стандарти роботи ЗМІ, навичок взаємодії із ЗМІ, знань з PR, умінь створення і роботи з медіа-контентом. Основним джерелом комунікації із громадськістю для них виступають соціальні мережі. Бракує майданчика для безпосереднього спілкування журналістів із НДО.
- **Взаємодія між НДО.** Не менш серйозна проблема, яку зафіксувало дослідження, – це брак взаємодії та комунікації між представниками НДО. Результати кількісного опитування показали, що НДО намагаються виконувати проекти переважно самостійно (67% опитаних під час реалізації останніх двох проектів). Лише 34% опитаних реалізовували два останні проекти у коаліції або співробітництві із іншими НДО. Причиною такої слабкої взаємодії між НДО, крім вузької спеціалізації діяльності самих НДО, є ситуація конкурентної боротьби за увагу донорів - фінансову та матеріальну підтримку діяльності НДО. У відкритому коментарі висловлювались й інші думки, які свідчать про те, що співпраця не налагоджується, коли проект є ризикованим або попередній досвід співпраці негативним.
- **Бачення свого майбутнього.** Дивлячись в своє майбутнє, 93% опитаних НДО вважають, що через декілька років збільшиться обсяг інформації про діяльність їхньої НДО в Україні, представники НДО пройдуть навчання за вузькоспеціальними темами (92%), зросте кількість членів організації (87%). Меншою мірою майбутні перспективи розвитку НДО респонденти вбачають у створенні коаліції із іншими НДО (59%) та появою нових цільових груп (70%). Відповідаючи на відкрите питання щодо майбутніх проектів, учасники опитування продемонстрували водночас вміння планувати і розробляти власні цікаві ідеї, з одного боку, а з іншого боку - налаштованість на життя «без мрій», тобто повну залежність від донорів та напрямків діяльності, які вони вважають потрібними.
- **Перешкоди розвитку НДО.** Розглядаючи перспективи розвитку власної організації, респонденти визначили перешкоди, що можуть завадити організації у майбутньому. Варто зазначити, що серед запропонованих респондентам варіантів на перше місце вийшла проблема зникнення фінансування із боку донорів (55% відповідей). Не менш серйозними виявились проблеми професійного вигорання членів НДО (41% опитаних), бюрократична протидія влади (39%) та відсутність підтримки з боку влади (37%). Зауважимо, що залежність від донорів для НДО є сильнішою, ніж залежність від влади.
- **Оцінка донорів та експертів.** Якщо для самих представників НДО центральна проблема їхньої діяльності – це проблема фінансування як основи життєдіяльності самої організації, то представники донорської спільноти та експерти вбачають головними проблемами НДО недостатню організаційну спроможність (відсутність стратегічного планування, нечітке уявлення про свою місію і завдання, відірваність від реальних проблем громади, брак знань, некритичність щодо власної діяльності) та проблему консервації напрямків та методів діяльності (обмеженість рамками своїх організацій, небажання виходити з зони комфорту, обмеженість ідей та інструментів вирішення суспільних проблем, брак креативності).



## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- **Шляхи подолання проблем.** Представники НДО та інших груп, в оточенні яких вони працюють, бачать шляхи подолання проблем. Оскільки центральна проблема, наявна для НДО, – це фінансування діяльності, то її подолання опитані бачать у розробці та фінансуванні проектів, які принесуть довготривалий результат (71% опитаних); ефективними можуть стати розробка і проведення спільних проектів із бізнесом (60%) та створення центру комунікації для громадських та донорських організацій (54%). Через тренінги важливим є набуття практичного досвіду, насамперед з фандрайзингу, соціального підприємництва, розвитку внутрішньої та зовнішньої комунікації. З точки зору експертів, важливими завданнями мають стати налагодження комунікацій із представниками бізнесу, ЗМІ та суспільством; створення коаліцій/мережування НДО, які мають спільний інтерес, забезпечення їхньої мобільності; розробка стратегічних планів та довгострокових проектів; системна освіта та вивчення міжнародного досвіду стратегій розвитку та інструментів вирішення суспільних проблем. Представники місцевої влади вважають, що членам НДО треба засвоювати практичні знання у тих сферах, де вони працюють; вивчати реальні потреби громади, а не підлаштовуватись під донорів, та розвивати навички місцевого фандрайзингу.

## РОЗДІЛ 1. МОТИВАЦІЯ ТА НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ НДО

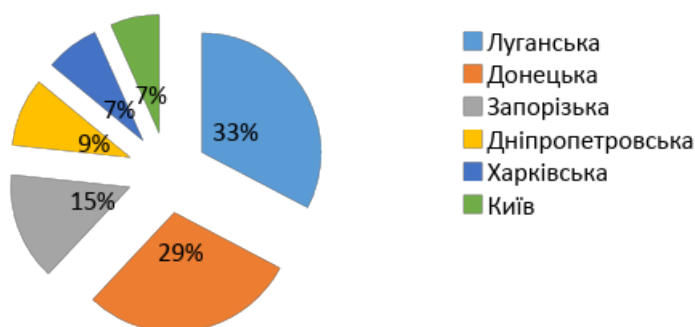
### 1.1. Портрет НДО - учасників дослідження

#### Статистичний огляд

На етапі кількісного дослідження всього було опитано 152 представники громадських організацій у Запорізькій, Дніпропетровській, Харківській, Луганській та Донецькій областях із 310 організацій, що склали основу бази дослідження. 10 представників організацій відмовились взяти участь у дослідженні, 47 – не заповнили опитувальник повністю, 103 – відмовились, посилаючись на обставини або надаючи обіцянку заповнити анкету іншим разом.

Серед тих, хто погодився взяти участь у опитуванні, більшість є представниками частин Донецької та Луганської областей, які знаходяться під контролем української держави.

#### Діаграма 1.1. Обласний розподіл опитаних НДО



*Питання: Область походження НДО, N=152*

Мова анкет, яку респонденти заповнювали самостійно, у 73% випадків – українська. 93% опитаних мають вищу або незакінчену вищу освіту. Розподіл за статтю тих, хто відповідав на питання анкети, відповідно 55% - жінки, 45% -- чоловіки.

Серед опитаних виявилось 22% тих, хто переїхав на нове місце проживання із непідконтрольних територій Донецької та Луганської областей.

Опитані громадські організації досить невеликі за кількістю членів – більшість опитаних НДО налічує до 100 осіб. З них майже 75% - до 20 осіб. Щодо залучення волонтерів, то 19 із 152 опитаних НДО взагалі не залучають волонтерів до своєї діяльності, інші ж залучають незначну кількість – до 20 осіб.

Більша частина НДО, які потрапили до вибірки (45%) були створені після подій 2014 року, імовірно виявивши реакцію суспільства на результати конфлікту на сході України.

Цю статистику підтверджують і результати глибинних інтерв'ю, що були проведені з представниками НДО. Серед учасників глибинних інтерв'ю були представлені як недержавні організації (НДО), які мають як багаторічний досвід роботи, так і ті, що з'явилися і працюють не так давно (наприклад, 10 років – Харківська НДО «Благо», півроку діяльності – Дніпропетровська НДО «Два береги»). Це дозволило дослідити і зрозуміти специфіку функціонування та життєдіяльності НДО в Україні на різних етапах їхнього становлення та розвитку.

Більшість опитаних звернули увагу на те, що кількість НДО останнім часом збільшилась: *«Скажем так, организаций за последнее время создалось много»* (Дніпро, «Два береги»), *«Количественно организаций стало больше. В основном, наверное, все организации практически, которые работают, они сформировались после 2014 года»* (Краматорськ, «Українська асоціація фрілансерів»).

Це пояснюється як появою нової актуальної для українського суспільства проблеми військового конфлікту на сході країни, великої кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), так і активізацією роботи міжнародних організацій і фондів, які здійснюють допомогу, а також фінансування різноманітних гуманітарних проектів: *«Я думаю, что последние годы в связи с войной сейчас, в общем, стали развиваться. И стали развиваться, во-первых, потому что есть большое движение снизу, стимул их развивать. Во-вторых, есть финансирование. Потому что там Европа, еще какие-то организации людей и т.д., хотят поддержать»* (Харків, «АССА»), *«Грантовая поддержка достаточно активная здесь»* (Краматорськ, «Українська асоціація фрілансерів»), *«когда появились эти варианты грантовых денег, вырастали организации ради денег»* (Сєверодонецьк, «Очищення»), *«Я в этой сфере работаю с 2015-го года. До этого я не сталкивался, поэтому мне сложно судить. С 2015-го года, мне кажется, что организации набирают темп. Многие развиваются. Многие организуются»* («Право на захисту», Запоріжжя).

◆ **Експертна думка**

- Експерти з донорських організацій погоджуються з тим, що події 2014 року стали поштовхом до появи нових НДО. *«2014 рік - це рік активізації активних, так і прихід нових людей в сектор. Змінюються ролі: дрібні бізнесмени починають працювати як НДО, харківські бізнесмени допомагають владі»*. Волонтерський рух переходить до етапу інституалізації у 2015 році. У 2016- 2017 році НДО починають замислюватись над своєю роллю та завданнями *«Ці роки - це плато із визначенням , чим займатися ( вибори, громадські акції тощо)»*.

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- Змінились бачення місії та ролі НДО. Вони все більше стають тими організаціями, які можна назвати організаціями громадянського суспільства.
- Негативною стороною діяльності останніх років стало перебільшення донорської допомоги на певних локаціях Донецької і Луганської областей. Є необхідність виходити за рамки обласних центрів та звертати увагу на міста і містечка, в яких теж існують НДО та ідеї.

### Проблеми, які вирішують НДО

Оскільки учасники опитування мали можливість обрати з запропонованого переліку всі проблеми, на вирішення яких спрямована їхня діяльність, то отримані результати можна поділити на три основні групи:

*Перша група (обрали 42-48% опитаних):* переважають проблеми, що є відгуком подій на сході країни, а саме - подолання наслідків конфлікту (48% опитаних) та адаптація переселенців (42%). Не менш важливою для своєї діяльності НДО вважають проблему створення ефективного та прозорого місцевого самоврядування (46%). Останнє можна кваліфікувати, як відгук на запит донорів та процеси децентралізації, яка відбувається в Україні.

*Друга група (обрали 22-28% опитаних)* відображає проблеми, що пов'язані з функціонуванням місцевих громад та життям їх мешканців, починаючи від проблем з інфраструктурою, комунальним господарством, екологією і до подолання гендерної нерівності і домашнього насильства.

*Третя група (від 5 до 19%)* включила менш актуальні для опитаних НДО проблеми дитячої безпритульності (5%), медійної неписьменності і загального невігластва населення (зокрема, молоді) в області медичної профілактики і здорового способу життя (вакцинація, наркозалежність, СНІД) (16%), корупції на місцях (19%).

### **Діаграма 1.2. Основні проблеми, на вирішення яких спрямована діяльність НДО**

## ERA – Європейська дослідницька асоціація



*Питання: На вирішення яких проблем спрямована діяльність за статутom Вашої організації? Можливість обрати всі варіанти відповідей, N=152*

- Результати глибинних інтерв'ю дозволили виявити певні тенденції щодо того, як створювались або змінювались НДО в п'яти досліджуваних регіонах, на вирішення яких проблем вони спрямували свою діяльність. Зокрема, досвідчені організації розширили сфери діяльності, що пояснюється появою нових, актуальних для суспільства проблем; нові організації відійшли від волонтерства та обрали для себе сфери за покликанням (*«просто люди, которые собрались, чтобы что-то менять. Определили для себя направление. Кто-то ушёл в образование, в освіту. Создали организацию и занимаются образованием. Кто-то активно помогал армии, те создали свою организацию, переселенцы создали общественную организацию, благотворительный фонд»* (Сєвєродонецьк, «Очищення»).
- Серед прикладів трансформацій - Краматорська організація «Моє покоління». З початку створення ця організація орієнтувалась на просвітницьку діяльність серед молоді (поширення інформації в школах, училищах про негативні наслідки абортів). Пізніше, з початком військового конфлікту на сході країни, керівництво організації відреагувало на нові проблеми, що з'явилися в суспільстві, зокрема появу таких уразливих категорій населення як переселенці, створивши центр психологічної допомоги та реабілітації (проект «Повернутися з війни»): *«Когда начались военные действия, мы увидели большую необходимость в психологической реабилитации»* (Краматорськ, «Моє покоління»).
- Інший приклад – мелітопольська волонтерська група «Патріот», що була створена внаслідок реакції громадськості на події на сході та з самого початку орієнтована на допомогу переселенцям. Проте згодом переорієнтувалась на інші актуальні проблеми – розвиток громади, подолання наслідків конфліктів, об'єднання мешканців міста для вирішення наявних міських проблем: *«ищем консенсус между разными социальными группами. Делаем проекты разные на объединение и на партиципацию»* (Мелітополь, «Патріот»).

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- Існують також громадські об'єднання, які виникли на хвилі патріотичного опору. Вони не реєструються, але продовжують свою діяльність, зокрема антикорупційну («Через неделю 29-го, после освобождения, все, кто в Фейсбуке переписывались, решили собраться вживую. Перейти от диванных войск в не диванные. Организовался гражданский рух Очищения. Очищения позже пришло название. То есть мы неформализованные... Мы медийную составляющую взяли в этом плане и продолжаем антикоррупционную деятельность» (Сєвєродонецьк).

### ◆ Експертна думка

- З'являються нові проблеми, на вирішення яких спрямовують свої зусилля НДО: децентралізація, формування місцевих бюджетів, просвітницька діяльність щодо медичної реформи. Продовжуються журналістські розслідування та протидія корупції).
- З'явилося багато креативної молоді із новими ідеями, які здійснюють свої проекти не тільки в рамках проблем, що цікавлять донорів.

### Напрямки діяльності

Проблеми, вирішенням яких опікуються НДО, певним чином корелюються із напрямками їх діяльності: дві третини НДО здійснюють свою діяльність у сфері освітніх та тренінгових послуг, 43% опитаних організують дозвілля молоді (культурні і розважальні заходи, масові і спортивні заходи, створення відкритих просторів для спілкування та спільної діяльності). Можна припустити, що таким чином вирішуються проблеми ВПО та місцевої громади, поступово налагоджується діалог.

### Діаграма 1.3. Основні напрямки діяльності НДО



Питання: Чим займається Ваша організація?  
Можливість обрати всі відповіді, N=152



## ERA – Європейська дослідницька асоціація

Водночас основна група НДО (позначили 24-39% опитаних) зосереджується на послугах – юридичних, психологічних, консультаційних, правозахисній діяльності та наданні допомоги ВПО та людям з особливими потребами.

Серед напрямків діяльності незначна кількість НДО назвала допомогу вразливим специфічним групам населення (ВІЛ, туберкульоз, гепатит, бездомні діти - 11% опитаних), створення екологічно безпечного середовища (догляд за парками, зонами відпочинку, протидія забрудненню з боку пром підприємств - 15% опитаних), допомогу людям старшого віку і жінкам у розвитку бізнесу та сімейних відносин (20% та 17% відповідно).

Як показали глибинні інтерв'ю, представники НДО добре орієнтуються в роботі своїх організацій, але демонструють низький рівень обізнаності щодо діяльності інших НДО міста або регіону. Хоча респонденти згадували відомі у їхньому місті організації та іноді називали прізвища їхніх керівників, детально розповісти про діяльність інших НДО у місті не могли. Учасники фокус-групових дискусій виявились більш обізнаними і могли розповісти більше про інші організації та їх діяльність.

В процесі глибинних інтерв'ю від респондентів неодноразово лунала думка про те, що не всі НДО здійснюють свою діяльність, реагуючи на потреби і запити суспільства, зустрічаються й такі, що, користуючись можливістю, спрямовані на заробіток грошей: *«в последнее время из них появилось много и нечестных организаций, через которых идет отмывание денег. Списываются деньги на такую же категорию, как и мы (ВПО). А потом говорят, что они для нас работают»* (Дніпро, «Два береги»).

### ❖ Експертна думка

- Відбувається звуження волонтерської діяльності (наприклад, «Станція Харків», «Харків з тобою») і повернення до тих послуг, що надавалися раніше ( психологічні, юридичні, консультаційні послуги тощо).
- Змінюється спеціалізація НДО, наприклад, Кризовий медіа центр «Сіверський Донець» став хабом та ресурсним центром.
- Водночас поле НДО не дуже сильне, хоча донорської допомоги багато (ПРООН, USAID підтримав більше 20 молодіжних хабів тощо). Але вони, як і раніше, фінансово залежні і навряд чи стали.
- Громадяни не дуже залучені до діяльності молодіжних організацій, помітна замкнутість нових організацій. Водночас прошарок активних людей, особливо біля зони конфлікту, досить невеликий, тому не варто створювати нові і нові організації, треба розвивати існуючі.

### Цільові групи

Окреслені проблеми та напрямки діяльності НДО визначають коло тих соціальних груп, на які спрямована їхня діяльність. Як видно з діаграми 1.4. переважна кількість НДО орієнтують свою діяльність на місцеві громади та об'єднання (64%), молодь та підлітків (57%), ВПО та постраждалих від конфлікту громад (54%). Кожна друга НДО спрямовує свою діяльність на представників органів державної та місцевої влади (51%).

Жінки та діти є цільовою аудиторією для 41% та 39% опитаних, входять до цієї групи і представники навчальних закладів (47%). Отримані дані відповідають напрямку діяльності, які назвали 66% НДО – освітні послуги та тренінги.

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

Порівняно невелика кількість НДО опікується соціально вразливими групами населення – від людей похилого віку до осіб із специфічними захворюваннями або розумовими/фізичними обмеженнями (обрали від 13% до 26% опитаних). Зауважимо, що ці результати корелюються із даними про основні напрямки діяльності НДО. Зрозуміло, що така сама частка НДО працює з представниками медичних та соціальних установ (18% та 28%), тобто з тими, хто безпосередньо опікуються вищезазначеними групами.

Причина – на поверхні. Соціально вразливі групи населення потребують не тільки суто волонтерської допомоги ( догляд, допомога вдома тощо), але й професійної підготовленості та навичок, а отже й спеціального навчання.

**Діаграма 1.4. Групи населення, з якими працює НДО**



*Питання: З якими групами населення працює Ваша організація?  
Можливість обрати всі відповіді, N=152*

Найнижчу зацікавленість з боку громадських організацій викликають специфічні та уразливі групи населення такі, як – представники ЛГБТ-спільноти, нарко-залежні, безпритульні, вразливі до ВІЛ та ув'язнені. Менше 10 організацій із 152 опитаних вказали окремо названі групи як такі, що є об'єктом їхньої уваги та діяльності.

## 1.2. Діяльність НДО

### Групи підтримки

Серед структур, що сприяють та підтримують діяльність НДО в п'яти областях, де проводилось дослідження, переважна більшість опитаних назвала міжнародні донорські організації (78%) та обрала опцію «інші НДО» (43% опитаних). Третє місце серед груп підтримки посіли друзі та родичі – майже кожна четверта організація обрала їх.

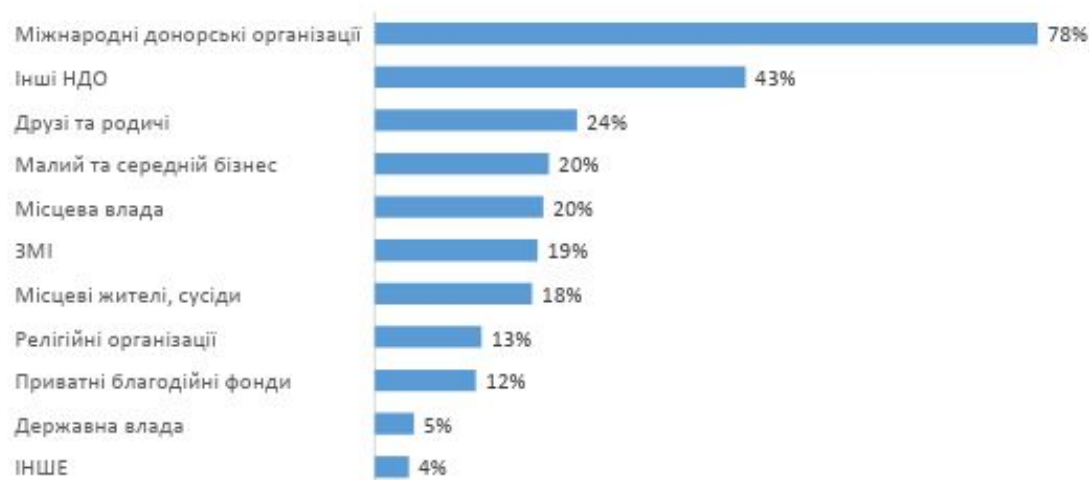
Малий та середній бізнес виявився більш схильним підтримувати НДО (20% опитаних), в той час як великий бізнес згадала одна організація.

Державну владу згадали 5% опитаних НДО, в той час як місцеву владу назвали 20% опитаних.

Приватні благодійні фонди (12%) та релігійні організації (13%) «програли» місцевим жителям та сусідам (18%).

Особливості спілкування та співпраці НДО з владою та бізнесом детально обговорювались під час ГІ та ФГД і будуть представлені нижче, але дані з Діаграми 1.5 є дуже красномовними.

### Діаграма 1.5 Структури, що сприяють діяльності НДО



*Питання: Які структури з Вашого досвіду максимально сприяють НДО в їхній діяльності? Оберіть три відповіді, N=152*

**Відповідаючи на відкрите питання «Поясніть, чому Ви вважаєте, що саме ці структури сприяють діяльності НДО»,** представники НДО зазначали «бо міжнародні організації завжди готові підтримувати ініціативи, надати допомогу...», «Вважаю що на сьогодні державна влада не приділяє уваги розвитку громадянського суспільства - залишилися стереотипи минулого, працює система в органах влади, шалена корупція, немає бажання розбудовувати і міняти», «Все преобразования в лучшую сторону в нашем селе были сделаны за счет грантовых средств международных доноров и благодаря труду и самоорганизации членов нашей общественной организации», «Наша думка ґрунтується на отриманому досвіді, державному сектору немає часу займатися соціальною сферою, вся надія тільки на інші НДО та



## ERA – Європейська дослідницька асоціація

міжнародні благодійні організації», «Другим НГО очень близки и понятны возникающие проблемы и они охотно идут на помощь и оказывают поддержку. Также происходит с родственниками и друзьями», «За 8 лет работы нам государство ничем не помогло», «Местные власти и государственные органы не заинтересованы в переменах», «Тому, що малий та середній бізнеси приязно налаштовані до співпраці з громадськими організаціями», «Хотелось бы с властью больше сотрудничать, но к сожалению у местной власти подход прост - мы вас поддерживаем тем, что не мешаем!».

### Реалізовані проекти

Щодо реалізованих за останні 4 роки (2014-2017 рр.) проектів, переважна більшість опитаних (67%) визначила, що їхні організації реалізували до 10 проектів, 18% НДО реалізували від 10 до 20 проектів за означений термін, 12% НДО реалізували більше 20 проектів. Водночас 5 організацій з опитаних за останні 3 роки не здійснили жодного проекту.

**Відповідаючи на відкрите питання** «Назвіть, будь ласка, два останні проекти, які Ваша організація реалізувала за фінансовою допомогою донорів», учасники опитування надали перелік найрізноманітніших проектів, більшість яких спрямована на подолання кризи, побудову діалогу, відновлення інфраструктури та надання послуг різним групам населення («Відновлення управління та сприяння примиренню в постраждалих від кризи громадах України», "Донбасс: путь к демократии", "Побудова миру як дія" , "Поліпшення психологічного стану та обізнаності з гендерно-обумовленого насильства для внутрішньо переміщених жінок і місцевого населення", «Сприяння відбудові та сталому розв'язанню проблем ВПО та постраждалого від конфлікту населення в Україні», «Голос жінки має силу», «Картування міста Старобільська, за проектом "Містки громадської активності" , «Кроки просвіти на шляху до порозуміння», "Ефект синергії", "Просування участі жінок у політиці та протидія гендерним стереотипам" , Бюджети Лисичанська та Рубіжного: прозорість, підзвітність та громадська участь», " Врядкування та примирення територіальних громад Сватівського району в рамках децентралізації, "Центр захисту прав людини", «Биоканализация детского сада» , «Впровадження ефективного середовища для малого бізнесу в Луганській області» тощо).

### Фінансова допомога

Дві третини організацій (67% опитаних) отримали грантову допомогу для здійснення проектів. Серед донорів, які підтримали НДО фінансово, найчастіше згадувались ПРООН (38% опитаних) , USAID (35%), Європейський Союз (31%) та Фонд «Відродження» (30%).

48% опитаних назвали інші організації, які допомагали здійснити проект, та перелічили їх, відповідаючи на відкрите питання. Зауважимо, що серед названих згадувались не тільки міжнародні донорські структури, але й органи місцевого самоврядування, бізнес та інші НДО.

**Відповідаючи на відкрите питання** із проханням розшифрувати «Інше», опитані НДО назвали *National Endowment for Democracy*, Данську та Норвезьку Ради у справах біженців, Ініціативу Папи для України, Фонд сприяння демократії Посольства США в Україні, Фонд «Східна Європа», *International Alert*, *NGO Forum*, Міністерство молоді та спорту України, ТОВ ДТЕК, Управління у справах сім'ї та молоді Донецької облдержадміністрації , Український жіночий фонд, посольства Австралії, Німеччини, Литви тощо.

## Діаграма 1.6 Донорські організації, які надавали гранти НДО



*Питання: Які донорські організації надавали гранти Вашій організації? Всі можливі відповіді, N=102*

На питання щодо суми отриманих грантів, переважна частина опитаних НДО інформацію надали (90 НДО), деякі уникли відповіді, посилаючись на конфіденційність та вимогу донорів. У підрахунку розрахункова сума грантів на два останніх проекти, отриманих опитаними організаціями, склала в цілому близько 141 мільйона гривень<sup>1</sup>.

Отримуючи допомогу від донорів та високо оцінюючи їх участь у розвитку громадського сектору в Україні, члени НДО добре розуміють певну небезпеку «грантової залежності»:

- Організація втрачає самостійність («Не максимально уход от доноров, потому что грант хотя бы один должен быть, он всё равно поддерживает организацию. Но не покупаться на 100%, потому что ты не можешь делать свою миссию. Тебе придётся всё равно делать то, что заказывает тебе заказчик»).
- Може бути втрачений «дух волонтерства» («Мы все сейчас говорим, что какую-то часть мы можем делать, как волонтеры, два-три-пять часов в день, хотя и происходит выгорание»).
- Держава займає пасивну позицію, перекладаючи всі проблеми на плечі донорів та НДО («У государства есть деньги. И сейчас ... такая машина существует и не может ... сделать организацию помощником для реализации социальных проблем»).
- Донор має свою специфіку і напрямок роботи і не завжди розуміє нагальні потреби в соціумі («Потому что боятся сказать, что нам вот этого не надо, потому что донор вот сюда даст – это его профиль. А нам надо, грубо говоря, вместо дров – нам нужны

<sup>1</sup> Оскільки частина організацій вказала суму фінансової допомоги в доларах США/Євро, обчислювання проводилось на основі середнього курсу гривні. Враховувалось, що деякі організації уникли відповіді на питання, і тому зауважимо, що означена сума є розрахунковою.

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

*электропилы. Мы сами пойдём пилить. И вот здесь боятся сказать, что нам дрова не надо. Донору просто дать дрова – это дешевле, чем электропилы»).*

### Співпраця з іншими НДО

Опитування показало, що НДО намагаються виконувати проекти самостійно (67% опитаних). Лише 34% опитаних реалізовували проекти у коаліції або співробітництві з іншими НДО.

Основною причиною того, що НДО не шукали партнерів або не вступали в коаліцію, учасники дослідження назвали:

- унікальність послуг, що ними надаються (22% опитаних).
- невеликий обсяг фінансування та неможливість його поділу з іншими учасниками (12%)
- переконаність у власних силах і відсутність необхідності допомоги та взаємодії з іншими організаціями (варіант відповіді «*вважаємо, що ми можемо впоратися самостійно, інші організації будуть заважати*» - 10% опитаних).

У відкритому коментарі висловлювались і інші думки, які свідчать про те, що співпраця не налагоджується, коли проект є ризикованим або минулий досвід – негативним («*Не було відклику від місцевих громадських організацій по спільній роботі у прифронтових зонах*», «*Маємо негативний досвід коаліції НДО*»).

- На брак взаємодії та комунікації між представниками НДО звернули особливу увагу й учасники глибинних інтерв'ю: «*по направлениям иногда мы не знаем, что делает сосед*» (Краматорськ, «Фонд розвитку громади»).
- Причиною такої низької поінформованості та слабкої взаємодії і комунікації між НДО, крім вузької спеціалізації діяльності самих НДО, може стати, на думку респондентів, ситуація конкурентної боротьби за фінансову та матеріальну підтримку діяльності НДО: «*Вот каждый хочет отдельно получить медаль себе конкретно и прозвитувать про это мероприятие*» (Краматорськ, «Фонд розвитку громади»), «*Почему не складываются? Есть конкуренция за грантовые ресурсы*» (Харків, «Фонд професійного розвитку»), «*Скорее нет, потому что есть высокая конкуренция, как бы это ни парадоксально звучало, среди общественных организаций за внимание доноров, то есть за грантовые поддержки*» (Краматорськ, «Асоціація фрілансерів»).
- Саме тому, практично у кожному інтерв'ю згадувався суто український феномен існування та функціонування НДО, який у побутовому спілкуванні отримав назву «грантоєдство»: «*я увидел, что такое слово «грантоєдство», вот, это тоже есть*» (Краматорськ, «Фонд розвитку громади»).
- Бар'єром для створення реальної співпраці та коаліцій НДО є феномен «паперових» НДО: «*Коалиции складываются, они не работают*» (Краматорськ, «Фонд розвитку громади»).
- Висловлювалась також думка про те, що коаліції існують лише за умови отримання фінансової вигоди: «*Эти коалиции заканчиваются тогда, когда начинают искать, кто верх имеет, и у кого деньги будут*» (Дніпро, «У єднанні сила»).
- На думку інших респондентів, коаліції створюються для отримання більш ефективного фінансування та привабливого гранту: «*поскольку выделялись большие гранты профсоюзами, то определенные организации пытались под это подстроится и взять себе*

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

*львиный кусок» (Дніпро, «Два береги») або для лобювання певних ідей та проектів: «Когда получают потребность лоббировать какие-то интересы, например, тогда, наверное, и складываются маленькие коалиции» (Харків, «АССА»).*

- Члени НДО, які мали успішний досвід співпраці з іншими НДО, вважають, що спільна робота має ґрунтуватись на довірі та усвідомленні спільних цілей та цінностей (*« В общественном спектре мы все работает в большей степени за идею, если это ещё будет некомфортно, то это вообще неправильно. Мне кажется, надо делать то, перейти на людей, которые также действуют, как и ты. Тогда и проекты получаются (»Патріот», Запоріжжя).*
- Успішними є ті коаліції НДО, яких об'єднує «профільна» діяльність (*«Организации, которые помогают переселенцам, да. У них есть коалиция, у них есть налаженная коммуникация. И для этого не нужны меморандумы, иногда они не действуют...» (»Право на захист», Запоріжжя).*

### ◆ Експертна думка

- Національні організації зрозуміли, що вони відірвані від регіонів України та мають «розбудовувати коаліції», відображаючи інтереси та потреби регіонів. Серед прикладів – «Антикорупційний центр».
- Відзначається розгортання представництв національних НДО в регіонах та створення коаліцій.
- Водночас існує проблема вузького прошарку НДО та проблема безпеки, особливо на територіях, близьких до конфлікту. І це два негативні впливи. Саме тому не треба збільшувати кількість НДО, треба підвищувати якість діяльності та формувати позитивне сприйняття. Допомогати у створенні об'єднань та коаліцій.

## Мотивація та оцінка власної діяльності

За визначенням респондентів, основними ініціаторами проектів виступають самі НДО в результаті вивчення потреб певної групи (або груп) населення. Так вважають 64% опитаних (96 організацій визначили цю опцію). Близькі до такої ж думки 59% респондентів, які зазначили, що більшість реалізованих проектів ініціюються самою НДО для реалізації стратегічних цілей і завдань з Статуту і плану НДО.

Зовнішніми обставинами появи власних проектів пояснюють 40% опитаних, вважаючи, що проекти НДО ініціюються життєвими ситуаціями, необхідністю термінової допомоги (наприклад, волонтерської).

Меншою мірою, на думку респондентів, на вибір тематики проектів впливають конкурси, які проводять міжнародні донори (33% опитаних), місцева влада (8%) та бізнес (4%).

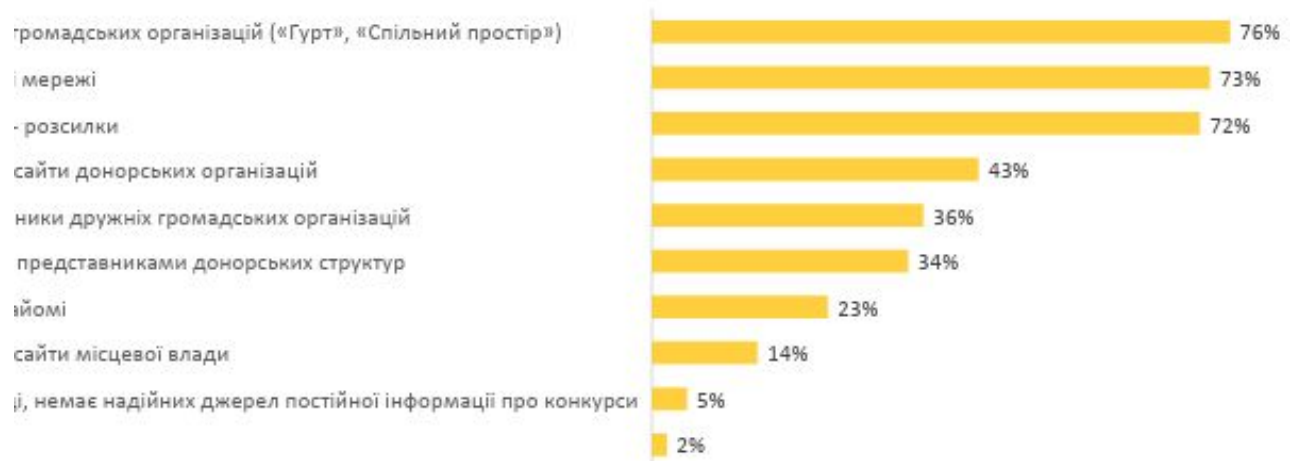
Більшість опитаних вважає, що їхні організації ефективно вирішують проблеми окремих соціальних груп і суспільства в цілому. Згодних та повністю згодних із цим твердженням виявилось 66%. Тих, хто більш критично оцінює власну діяльність та не виявив згоду із наведеним вище твердженням, серед опитаних виявилось лише 10%.

Учасники фокус-групових дискусій обґрунтовували більш-менш високу оцінку своєї діяльності тим, що :

- Професійно змінились та змогли перейти від волонтерства до чіткого усвідомлення та виконання місії (*«Мы начинали просто с работы с переселенцами, сейчас мы вышли, у нас конкретно работа уже организации с миссией, с четырьмя направлениями, уже это всё работает»*).
- Бачать реальні результати (*«За год провели четыре модуля, 10-тидневных тренингов с написанием бизнес-планов... Из 24 человек с каждого модуля три получают деньги на запуск своего бизнеса», «Я не знаю, какая статистика, но наша организация предоставила очень много юридической помощи», «А мы постоянно помогаем пожилым людям – ведь они часто одиноки и не имеют никаких льгот...», «Наша организация большое внимание уделяет подросткам и детям в обеспечении кружков. Создана большая сеть бесплатных кружков для этих детей в данный момент», «Есть достижения в трудоустройстве большого количества переселенцев (около 600) через коворкинг и с помощью организации»*).
- Є зворотний зв'язок і формується довіра людей (*«Понимаете, им легче позвонить куда-то в благотворительную организацию, на горячую линию фонда, чем пойти в местный орган власти. Им легче пообщаться с нами и получить помощь, если в семье плохо...»*).
- Здійснюється реальний вплив на владу та контроль за її діяльністю (*«Благодаря нашей работе, наших партнеров, государственные учреждения работают лучше... наше присутствие уже заставляет их пытаться исполнять свои функции более качественно»* (*«Право на захист», Запоріжжя*)).

Основними джерелами інформації для представників НДО виступають портали громадських організацій, соціальні мережі та інтернет-розсилки.

### Діаграма 1.7. Основні джерела інформації



*Питання: З яких джерел Ви в основному отримуєте інформацію про конкурси, які оголошують донори або місцева влада? N=152*



## РОЗДІЛ 2. НДО І ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ: ВЛАДА, БІЗНЕС ТА ЗМІ

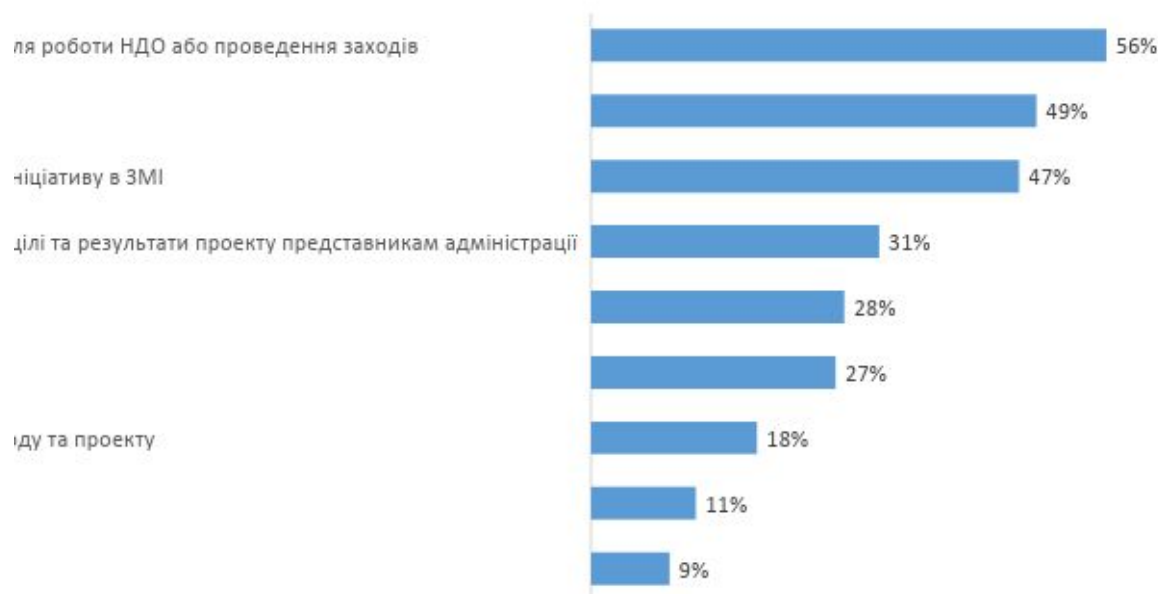
### 2.1. Взаємодія НДО із владними структурами

#### Звернення за допомогою

Окремий блок питань дослідження був присвячений відносинам НДО із владними структурами. За результатами опитування 69% респондентів - представників НДО під час реалізації останніх двох проектів звертались за допомогою до місцевої влади.

Серед видів допомоги, за якою НДО звертались, переважають запити щодо надання приміщення для проведення заходів (56% опитаних), надання необхідної інформації (46%) або прохання офіційної підтримки проекту (47%).

#### Діаграма 2.1. Види допомоги, за якою звертались НДО до місцевої влади



*Питання: За якою допомогою Ваша організація зверталась до влади ? N=105*

Звернення до місцевої влади з боку НДО відбувається не лише в межах реалізації певних проектів, але й для вирішення власних проблем НДО. За результатами опитування 48% респондентів – представників НДО зверталися до місцевої влади по допомогу для вирішення власних організаційних проблем.

Зауважимо, що за фінансовою підтримкою до влади зверталась незначна кількість організацій (18%).

## Отримана підтримка

Підтримка місцевої влади була обмежена наданням необхідної інформації (59% із тих, хто звертався по допомогу до місцевої влади), інформаційною підтримкою проекту (52%) та наданням безкоштовного приміщення для роботи НДО (51%).

Найменше серед тих респондентів, хто отримав допомогу від органів місцевої влади, було тих, кому місцева влада допомогла фінансово (11% - частково сплатили проведення заходу та проекту), надала консультативну допомогу фахівців (19%) або зацікавилась матеріалами проекту (22% - запросили представити проект на засіданні в адміністрації).

**Відповідаючи на відкрите питання** щодо звернення до влади за підтримкою, НДО назвали прохання: *«Надати можливість фахівцям урядових клінік працювати в нашому проекті та набувати досвіду і відвідувати початкові заходи тим фахівцям урядових клінік, які не залучені до роботи в проекті», «Выделение земельного участка для строительства коттеджного поселка для ВПЛ», «Принять участие в отборочной комиссии».* Іноді влада реагувала на запит.

## Побудова взаємодії з владою: думка НДО

Як показали результати якісного дослідження у взаємодії НДО із владними структурами простежуються дві виразні тенденції.

*Перша* – чим більший час існування НДО, тим краще налагоджені стосунки із представниками місцевої влади. Для молодих НДО існують серйозні проблеми та бар'єри у відносинах із місцевою владою.

Організації, що мають доволі давню історію існування (наприклад, «Благо», «АССА» – Харків, «Моє покоління» – Краматорськ, інші), демонструють наявність усталених зв'язків та активно співпрацюють з представниками державної влади: *«Конкретно нас власти слышат»* («Благо», Харків), *«Он есть, диалог»* («Моє покоління», Краматорськ). Протилежна думка у представників молодих громадських організацій: *«В нашем городе не существует диалога между властью и общественными организациями»* (Краматорськ, «Асоціація фрілансерів»).

*Друга* – відносини ГО із представниками владних структур мають виразно спеціалізований вимір: взаємодія НДО із владними інституціями відбувається лише в межах спеціалізації діяльності самих НДО (наприклад, заклади освіти або служба зайнятості).

НДО, які займаються реалізацією проектів в сфері освіти, співпрацюють переважно із державними органами освіти: *«Что понимать под властью? Если это какие-то департаменты образования, ну, Облоно и т.д, отдел освіти, да? То у нас вполне замечательный контакт», «мы сотрудничаем с обществом семьи и молодежи»* (Харків, «АССА»).

Організації, що спрямовують свою діяльність на проблему працевлаштування, активно співпрацюють із центром зайнятості: *«наш основной партнёр – это Центр занятости. И у нас с ними очень хорошо налажено сотрудничество»* (Харків, «Фонд професійного розвитку»).

Відносини НДО із місцевою владою складно назвати двосторонніми. Якщо представники НДО у своїй більшості звертаються до місцевої влади за різноманітною допомогою – інформаційною або матеріальною, то, як свідчать результати опитування, інтерес до роботи



## ERA – Європейська дослідницька асоціація

НДО з боку місцевої влади незначний. Лише 37% опитаних зазначили, що місцева влада зверталась за допомогою до їхньої організації під час реалізації двох останніх проектів.

**Відповідаючи на відкрите** питання щодо звернень влади за допомогою до НДО, опитані назвали: «*Власть просила включити бенефіціарів из их льготных категорий в проект*», «*Давали списки людей с просьбой им помочь*», «*Просила надати консультації з питань впровадження принципів гендерної рівності в громаді*», «*Оказать психологическую и социальную помощь конкретным лицам, жертвам насилия и одиноким престарелым людям*», «*Здійснити організацію зборів населення*», «*Організувати конкурс на краще оформлення назви підприємства українською мовою*», «*Помочь в составлении исковых заявлений в суд для граждан, в том числе тех, которые не могут себе позволить оплатить работу юриста*», «*Проконсультувати щодо змісту проектів, виступити з доповіддю на громадських слуханнях в мікрорайонах*», «*Принять участие в форуме в виде спикеров, чтобы донести свою позицию*»).

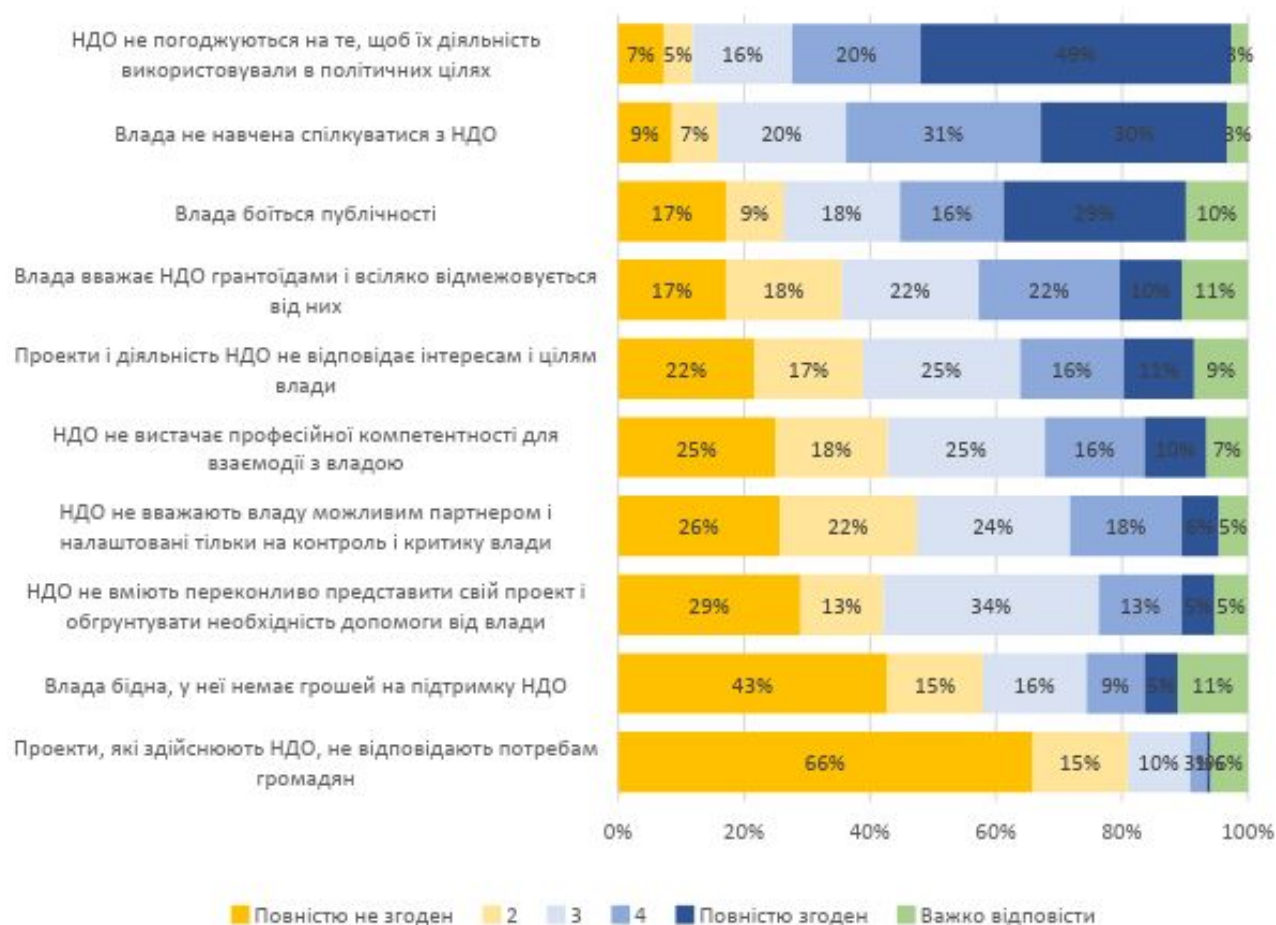
Як бачимо з короткого переліку звернень влади, чітко виокремились сфери, де влада бачить ефективність НДО і хоче спиратися на їхню допомогу. Але жодного звернення за допомогою щодо оцінки ефективності самої влади, наміру розвивати НДО і будувати справжній партнерський діалог поки не спостерігається.

### Бар'єри взаємодії з владою

Серед причин, що шкодять ефективній взаємодії НДО із владою, респонденти найчастіше називали небажання самих НДО бути залученими до політичної пропаганди місцевих органів влади. З цим твердженням абсолютну згоду висловили 49% опитаних (Діаграма 2.2.). Третина учасників опитування повністю згодна з твердженням, що влада не навчена спілкуватись з НДО, але якщо додати тих, хто оцінив це твердження на чотири бали (31%), то отримуємо усталену думку про комунікаційні недоліки влади. 45% повністю згодні або обрали 4 бали щодо твердження, що влада боїться публічності.

Зауважимо, що заяви представників НДО на глибинних інтерв'ю та фокус-групових дискусіях стосовно фінансової спроможності влади підтримувати діяльність НДО, знайшли підтвердження і під час опитування: 43% та 15% відповідно повністю не згодні або скоріше не згодні з цим твердженням, що «влада бідна і у неї нема грошей на підтримку НДО».

Діаграма 2.2. Бар'єри взаємодії НДО з владою



Питання: Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 - повністю не згоден і 5 - повністю згоден такі твердження..., N=152

Абсолютна більшість опитаних не погоджується із твердженням про те, що проекти, які здійснюють НДО, не відповідають потребам суспільства. Більш критично поставились представники НДО до власних навичок: 42% тих, хто заперечує, проти 52%, які схильні погодитись із твердженням про невміння переконувати та доносити свої ідеї до влади.

- Глибинні інтерв'ю та фокус-групові дискусії з представниками НДО показали, що головним бар'єром у формуванні відносин із органами державної влади стає небажання і незацікавленість представників владних структур співпрацювати із НДО: «Представители муниципалитета абсолютно закрыты к любому диалогу с общественными организациями: они не особенно хотят с нами сотрудничать» (Краматорськ, «Асоціація фрілансерів»), «поход в тот же общественный совет - ты туда стучишься, а тебе говорят, что ты там лишний» (Дніпро, «Два береги»), «Власть своей жизнью живёт, а общественные организации своей (Харків), «В общем, в такие моменты мы легко вступаем в конфликт с ними. То есть, когда нам нужно информацию, то мы вступаем в конфликт, потому что не все хотят давать» (Харків).

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- Відсутні або забюрократизовані канали комунікації з особами, які приймають рішення. Діалог, який може розпочатися, часто залишається на рівні розмов із особами без владних повноважень (*«Проблема в доступе. Доступа нет к этим людям»*).
- Використовується можливість розробити місцеві регулюючі документи або ввести зміни у ліберальні нормативні акти «під себе», ускладнюючи роботу НДО і пояснюючи тим, що «закон не дозволяє».
- Влада використовує авторитет НДО для своїх політичних цілей і забуває після виборів про свої зобов'язання, і вже не хоче чути критики на свою адресу ( на прикладі «царя», мера Філатова: *«На тот момент мы сказали слово против затопления метро, и всё – персона нон грата. И нас даже не пускали в горсовет»* (Дніпро).
- Існує і нав'язування і тиск з боку владних структур на підтримку певних політичних проектів, залучення НДО до політичних кампаній: *«Мы делаем мероприятие, и представители отдела молодёжи являются на наши мероприятия с огромной кучей шариков, на которых написано что-то типа «Мэр Андрей Панков», что-то такое»* (Краматорськ, «Асоціація фрілансерів»), *«Вони хочуть скористатися нами у своїх політичних цілях, а це небезпечно»* (Краматорськ).
- Заважає співпраці і те, що влада не відчуває стабільності, структурні підрозділи та керівництво змінюються, спостерігається хаос у прийнятті та виконанні рішень (*«Керівники адміністрації постійно змінюються. Немає системної взаємодії, владі зараз не до громадських організацій...»* - Краматорськ, *«Все занадто бюрократично, повільно, не оперативно, плутанина в структурі»* - Северодонецьк, *«А городская власть – это «боль», если мягко сказать»*. Іноді влада може відмовити у допомозі, мотивуючи підозрами у проведенні *«патриотической подрывной деятельности»* (Дніпро).

Разом із цим, навіть у цієї групи представників НДО існує уявлення про те, що співпраця НДО із владою є важливою і необхідною складовою діяльності як НДО, так і реалізації принципів демократичного правління в державі: *«Диалог однозначно нужен. Для того, чтобы донести проблемы, которые существуют здесь, внизу - для того, чтобы где-то там, вверху, нас услышали»* (Дніпро, «Два береги»); *«это очень важно. принцип демократии каков? Что, если власть бесконтрольна, она делает то, что она хочет, как себе она представляет эту жизнь. Поэтому чем более сильное общество, тем более счастливо оно получает. Ну и живёт, потому что оно получает те результаты, которые контролирует само. Поэтому диалог очень важен»* (Краматорськ, «Фонд розвитку громади»).

Інше питання - проблеми на шляху такої взаємодії, брак досвіду та знань з питань просування власних ініціатив до представників державної влади: *«Многие боятся идти на контакт с властью. У меня было точно такое же мнение пять и три года назад. А сейчас, лично у меня, шоры открываются, и я понимаю, что надо сотрудничать. У них есть те ресурсы, которых нет у нас»* (Харків, «Фонд професійного розвитку»).

Проте, на думку представників організацій, перший крок на зустріч мають зробити саме представники влади: *«Они должны показать, что готовы к сотрудничеству, что готовы выслушивать общественные организации»* (Дніпро, «Два береги»).

Отже, в цілому взаємодія та діалог із владними структурами у НДО відбувається. Досвід такого діалогу достатньо різноманітний – від успішної співпраці до неприйняття і відторгнення. Проте, існує чітке розуміння важливості і необхідності такої співпраці, незважаючи на існуючі проблеми та бар'єри в комунікації. Прослідковується тенденція

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

успішності та ефективності такого діалогу в залежності від років існування та досвіду роботи в сфері діяльності НДО.

Як варіант подолання існуючих проблем взаємодії та налагодження діалогу НДО із владними структурами респондентами було запропоновано обов'язково включати в умови проектів необхідність взаємодії із представниками місцевої влади: *«Я знаю донора, который помогает, стимулирует этот диалог, финансируя проекты, в которых должны участвовать и представители власти, и представители НГО, и, возможно, ещё какие-то третьи стороны»* (Харків, «Фонд професійного розвитку»).

### Побудова взаємодії з владою: думка представників влади

Представники місцевої влади, які за посадовими обов'язками опікуються громадським сектором, висловили під час глибинних інтерв'ю думку щодо діяльності НДО на своїх територіях (*«Взаимодействие давно развивается, и давно привлекаются люди, и давно идет диалог»...-Харків*). Зауважимо, що статистичною інформацією щодо кількості НДО чиновники володіли, але були досить небагатослівні (за виключенням Харкова), коли потрібно було охарактеризувати діяльність найкращих НДО.

#### Позитивна оцінка діяльності НДО:

- Професійно працюють з особливими групами (діти – сироти, діти з особливими потребами, жінки, що постраждали від насилля тощо) .
- Надають стандартні сервісні та нові послуги, про які раніше ніхто не замислювався.
- Мають досвід роботи з міжнародними донорами і довіру від них (*«намного важнее, что люди учатся друг друга доверяют и друг другу помогают»*).

#### Серед претензій і недоліків відзначено:

- Велика кількість зареєстрованих НДО, з яких, як правило, працюють лише 10-15% і це сервісні організації.
- Як НДО реєструються фітнес та туристичні клуби, танцювальні клуби тощо, і це вносить сум'яття в розуміння їхньої роботи. Висловлювалась ідея про те, що треба налагодити публічну звітність і закривати «паперові» НДО (*«Зареєстровано значно більше НДО, ніж тих, что дійсно працюють. Для унормування треба ввести обов'язкове звітування за роботу, в такому випадку відразу зменшиться кількість НДО»* (Дніпро)).
- Представникам НДО не вистачає фаховості і розуміння дійсних проблем міста або громади (*«Возможно, те же общественные организации недостаточно подготовлены для ведения профессионального диалога с властью, не знают, для чего они пришли в тот или иной кабинет»* (Харків)).
- Деякі НДО хворіють завищеною самооцінкою. Співпраця не налагоджується тому що *«Я думаю, что очень многие ГО не умеют решать проблемы. А большинство и не хотят»*.
- НДО пасивні. Наводиться приклад формування громадської ради в Дніпрі. 50 організацій подали заявки, 35 прийшло на засідання, працюють активно 8.
- Фіксується неструктурованість та хаотичність в роботі НДО (*«Для меня не хватает структурности общественных организаций. Они выбирают себе какое-то направление, но у них нет системности в работе»*).

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- Деякі НДО співпрацюють з донорами і не співпрацюють з місцевою владою – це помилка (*«Это неправильно, потому что нельзя строить параллельную систему, которая не будет взаимодействовать с городом. Это утопично само по себе. Нельзя брать на себя полномочия и обязанности городской власти. Можно выступить эффективным посредником, организатором, выполнить какой-то проектный объём работ. А потом передать свои результаты для того, чтобы город за счет своих ресурсов и системности выполнения тех программ, которые существуют на городском уровне это дальше развил»* (Дніпро).
- Власні бюрократичні процедури влада трактує як бар'єр проти плідної співпраці з НДО (*«Значить, збільшилась у рази кількість бюрократії за роки незалежності»* (Сєверодонецьк).
- Діяльність деяких НДО політизована (*«Причины неналаживания диалога, я думаю, те же самые, которые на общегосударственном уровне, почему не договариваются представители различных? Все политизированы. И любые вопросы рассматриваются через политическую призму»* (Слов'янськ).

### ❖ Експертна думка

- Експерти вказують, що побудова відносин між владою та НДО має різний характер та стан в залежності від регіону (близькість до зони конфлікту, фінансова спроможність регіону, клановість або самостійність місцевої влади тощо). Існує і певний страх та пересторога з обох сторін щодо співпраці. Діалог налагоджується по-різному, є специфіка. Монополії на владу зараз нема, є конкуренція, але не у всіх обласних центрах.
- Якщо міська влада – сильна, якщо існує команда, то співпраця налагоджується швидко. Тобто має бути мотивація у влади. Співпраця вимагає відкритості від влади, до якої вона часто не готова. Влада не готова на співпрацю там, де є загрози для неї від НДО. Роз'єднаність НДО і слабкість через відсутність масовості та невизначеність цілей часто є причиною несприйняття з боку влади.
- Є потреба у спільній діяльності для покращення спільного розуміння соціальних ролей кожної з груп (рольові ігри дуже позитивні). Існує брак довіри з обох боків.
- Є претензії щодо компетентності НДО. Глобальні цілі, які іноді ставлять НДО, владою не сприймаються. Політичні уподобання теж не сприяють довірі до НДО.
- Серед НДО існують одиниці, які вдало співпрацюють з владою. Здебільшого це залежить від особистих зв'язків. У НДО існує страх перед органами влади. Тут спрацьовують і стереотипи, і ставлення влади, яка не сприяє, а іноді і забороняє роботу НДО.

## 2.2. Взаємодія НДО з бізнесом

### Звернення по допомогу

Звернення місцевих НДО до бізнесу за підтримкою в реалізації власних проектів відбувається дещо рідше, ніж до місцевої влади. Так, за результатами опитування 55% респондентів зверталися за допомогою до місцевого бізнесу під час реалізації останніх двох проектів.

Схожу ситуацію продемонстрували результати глибинних інтерв'ю та фокус-групових дискусій. Більшість співрозмовників, не зважаючи на усвідомлення важливості такої співпраці, або не мала досвіду такої взаємодії, або зверталась до бізнесу давно: *«у нас не*

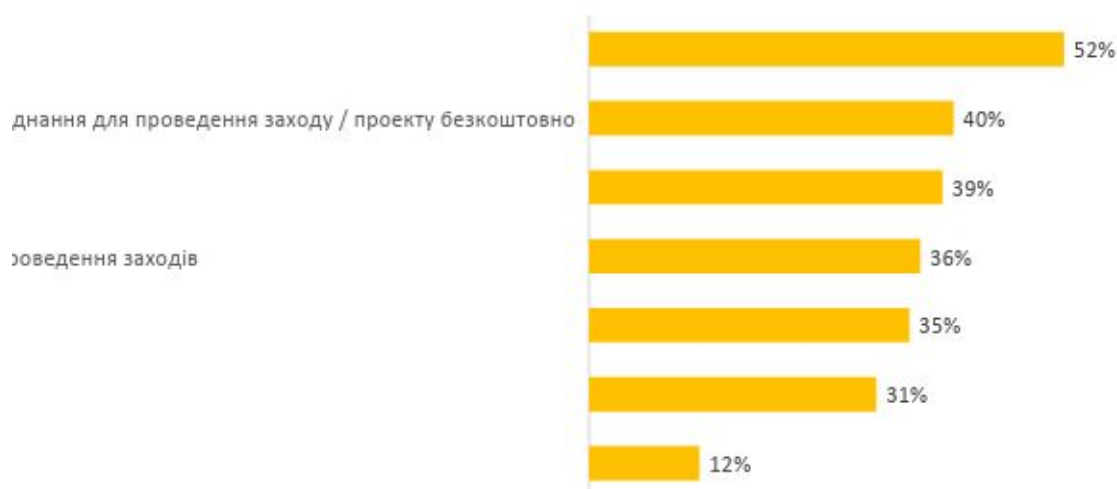


## ERA – Європейська дослідницька асоціація

*было опыта сотрудничества с бизнес-партнёрами, которые бы стали донорами в нашей работе» (Краматорськ, «Моє покоління»), «Был опыт, были такие проекты, но это еще в начале 2000-ых. Когда как-то сотрудничали» (Харків, «АССА»).*

Основною потребою у цих зверненнях була фінансова допомога: 52% респондентів зазначили, що зверталися до представників бізнесу з проханням частково оплатити проведення заходу або проекту. Про іншу допомогу – харчами, обладнанням або іншими товарами – просили 40% НДО з тих, хто звертались до бізнесу.

### Діаграма 2.3. Звернення НДО до бізнес-структур



*Питання: За якою допомогою Ваша організація зверталась до бізнесу? Можливість обрати всі відповіді, N=83*

Поза здійсненням останніх двох проектів НДО також звертались до бізнесу для вирішення власних організаційних проблем – 53% опитаних позначили цей варіант відповіді у своїх анкетах. Була надана фінансова підтримка (оплатили проведення заходу та проекту – 55%), матеріальна допомога (надали продукти харчування і / або інші товари або устаткування для проведення заходу – 48%), підтримали ініціативу у ЗМІ та взяли участь у тренінгу (по 45% відповідно).

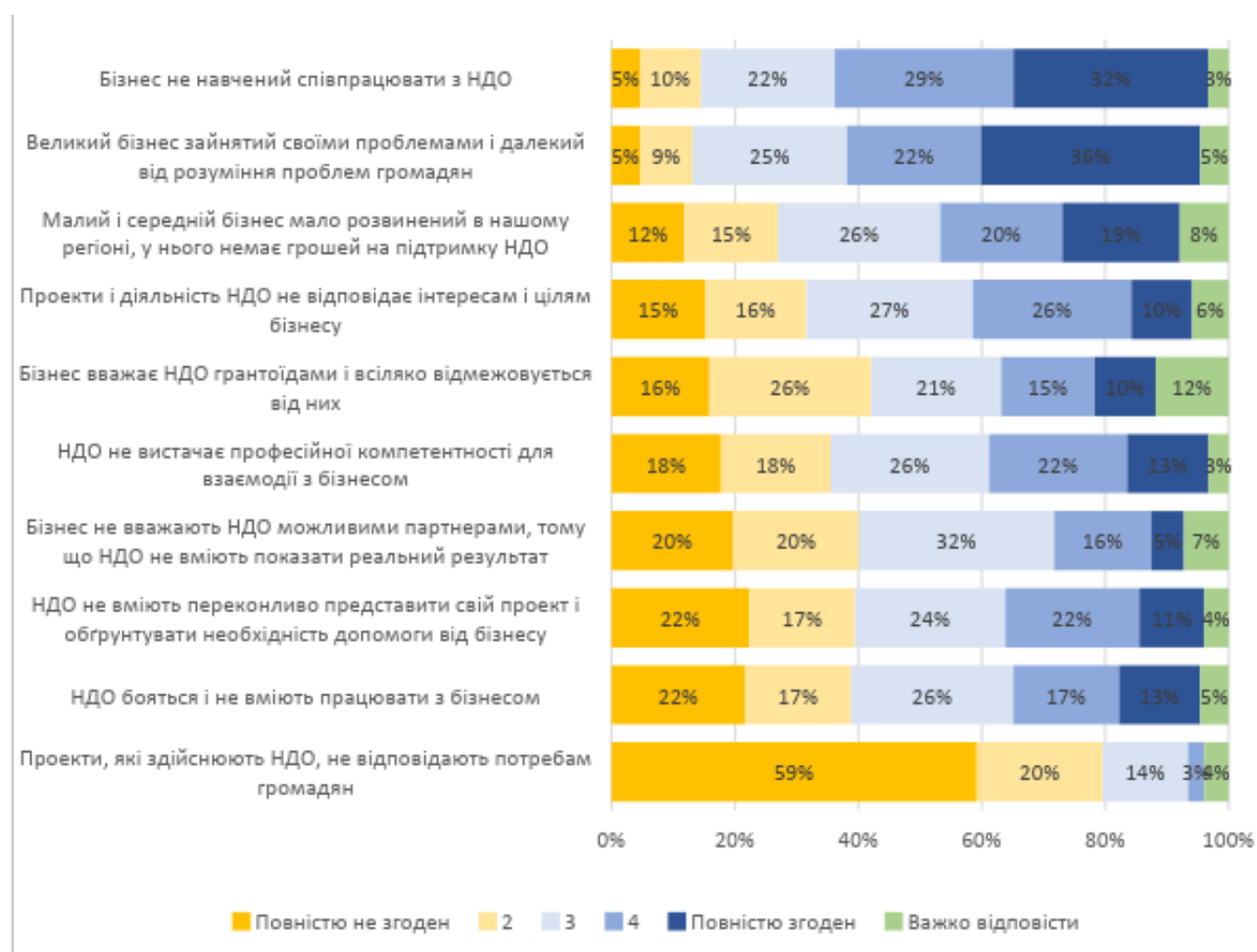
## Бар'єри взаємодії з бізнесом

Окремо респондентам запропонували оцінити проблеми взаємовідносин НДО та бізнесу, проаналізувавши за шкалою від 1 до 5 твердження, які характеризують особливості відносин між бізнесом та НДО.

Як демонструють результати опитування, на думку респондентів основне, що заважає ефективній взаємодії та співпраці НДО та бізнесу, є зайнятість бізнесу власними проблемами та його віддаленість від розуміння проблем громадян (36% опитаних абсолютно згодні із цим твердженням). Невміння співпрацювати з НДО також на думку опитаних є важливою причиною відсутності ефективної співпраці (36%).

З чим абсолютно не згодні учасники опитування, так це те, що проекти НДО не відповідають потребам громадян. Переважна більшість респондентів абсолютно або частково не згодна із таким твердженням (59% та 20% відповідно).

**Діаграма 2.4. Бар'єри взаємодії НДО з місцевим бізнесом**



*Питання: Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 - повністю не згоден і 5 - повністю згоден з таким твердженням, N=152*

Учасники глибинних інтерв'ю та фокус-групових дискусій зазначали, що

- Головною перепоною на шляху взаємодії НДО із бізнес-структурами може стати різноспрямованість інтересів НДО та бізнесу. Бізнес більшою мірою орієнтований на конкретний результат. І тут все залежить від того, що НДО можуть запропонувати бізнесу. Це також залежить від вміння НДО показати свою реальну діяльність і конкретний результат такої діяльності: *«Предприниматели, они эти деньги заработали. Они могут дать и больше, они готовы дать больше, но кому и под что, найти деньги на каком-то предпринимательстве не проблема, проблема их реализовать»* (Краматорськ, «Фонд розвитку громади»)
- Недосконале законодавство в Україні є одним із бар'єрів на шляху активної взаємодії бізнесу та НДО : *«у нас нет законодательства, у нас это очень скользко и непонятно»* (Дніпро).
- Бізнес поки не розуміє своїх соціальних завдань і не розуміє, що є не тільки прибуток, але й відповідальність. *«Понимаете, опять же существует не такое чёткое, но разделение. Те, кто занимаются бизнесом, почему-то считают, что заниматься общественной жизнью не нужно. И, как правило, те, кто занимается общественной жизнью, они не являются успешными бизнесменами»* (Слов'янськ).
- Як перспектива розвитку відносин бізнесу та громадських організацій респондентами неодноразово згадувалось соціальне підприємництво: *«развитие социального предпринимательства – это одно из направлений, которые, наверное, были бы хороши и для бизнеса, и для общественных организаций»* (Дніпро, «У єднанні сила»)
- Висловлювалась думка, що взаємодія бізнесу з НДО є піаром, тобто НДО допомагають бізнесу рекламуватися і розвиватися *«Они используют это как информационный повод для развития своего бизнеса»* (Краматорськ). Також існує небезпека лобіювання інтересів бізнесу з боку НДО.
- Водночас учасники ФГД в Харкові вказували на численні благодійні акції, пов'язані з діяльністю фондів окремих бізнесменів, а також на існування «Толоки» - зібрання бізнесменів для вирішення суспільних завдань, наприклад, «Скаути-пластуни», «Перлини Слобожанщини».
- Представники НДО критично ставляться і до власних дій, розуміючи, що не завжди можуть запропонувати бізнесу конкретний план. Бізнес швидкий, дуже конкретний, тому співпраця з НДО має носити дуже конкретний і чіткий характер ( *«мне кажется, что это только начинает развиваться. И бизнес начинает обращать внимание на общественные организации»*).
- Деякі НДО зловживають допомогою бізнесу і в наслідку отримують недовіру з боку останнього *«Если НДО поведутся нечесно с грошима бизнеса, він швидко відсторонюється від співпраці. Тобто йдеться про відповідальність НДО, якої часто не вистачає»* (Дніпро).
- В цілому, не зважаючи на переважну відсутність у респондентів досвіду взаємодії із бізнесом, більшість опитаних вірить у можливості та перспективи такого співробітництва: *«Мне бы хотелось, чтобы у нас бизнес поддерживал общественные организации и участвовал»* (Краматорськ, «Асоціація фрілансерів»).



### ❖ Експертна думка

- Наявна слабкість малого та середнього бізнесу в Донецькій та Луганській областях. Великий бізнес має свій політичний інтерес. Монополія в економічному житті збережена, в політичному більше зруйнована. Тому сталих механізмів у роботі з бізнесом поки що не існує.
- Як і у відношеннях з владою, НДО часто не мають доступу до тих, хто приймає рішення. Молоді організації не вміють налагоджувати зв'язок із бізнесом, але перші кроки здійснюють. Результат часто залежить від того, для кого і на що ти просиш допомоги.

### 2.3. Взаємодія НДО зі ЗМІ

#### Побудова взаємодії зі ЗМІ: думка НДО

Оцінюючи взаємодію із ЗМІ, респонденти не виявили серйозних проблем. 82% опитаних зазначили, що з легкістю (скоріше легко і дуже легко) відбувається налагодження співпраці та взаємодії НДО, які вони представляють, із журналістами. Скоріше складною і дуже складною таку співпрацю визначили 18% опитаних.

Не викликав особливих проблем і досвід взаємодії із ЗМІ у процесі роботи над останніми 2 проектами, що були реалізовані організаціями, які представляють респондентів. 86% опитаних зазначили, що мали позитивний досвід такої співпраці. Лише 21 організація із 152 опитаних (14%) зауважили на відсутність позитивного досвіду співпраці із засобами масової інформації в процесі реалізації останніх двох проектів.

**Відповідаючи на відкрите питання** щодо прикладів позитивного досвіду у роботі зі ЗМІ, більшість НДО обмежились формальним переліком всіх можливих заходів, не надаючи назв публікацій, прес-конференцій та телевізійних інтерв'ю. Деякі відповіли більш конкретно : *«Завдяки інтернет-платформі МБФ УББ, вдалої публікації було зібрано 70 000 грн. для реабілітації хворої людини», «Ми випускаємо свою газету; мали співпрацю з каналами ТБ До ТБ, 1+1, 24», « Когда ДЭТЭК не пошёл навстречу просьбам ДнОДА, и бенефициары нашего проекта в Майорске не получили льготу по эл.энергии - мы подняли многие СМИ в освещении этого вопроса как на телеканалах, так и в репортажах журналистов , причём не только в Украине», «Проекты "АнтиБезразличие", "Истоки духовности Украины" освещаются в собственном издании и местных СМИ. Творчество одаренной молодежи публикуется во Всеукраинском журнале "Молодость, Красота и Здоровье", «Ми створили власне ком'юніті медіа».*

Формальні відповіді, на жаль, не дають уявлення як про зміст та вплив публікацій, так і про роботу НДО із ЗМІ.

Серед основних проблем, які заважали співпраці із ЗМІ, респонденти, що охарактеризували відносини власної організації із ЗМІ як складні, назвали орієнтацію ЗМІ на «гарячі» теми (61%) та необхідність оплачувати ефірні матеріали (54%).

## Діаграма 2.5. Бар'єри взаємодії НДО зі ЗМІ



Питання: Будь ласка, поясніть, чому Вам важко взаємодіяти зі ЗМІ? N=28

Разом із цим, якісний етап дослідження надав результати, які фіксують наявність проблем у відносинах НДО із ЗМІ. У взаємодії із ЗМІ прослідковується та ж сама тенденція, що й у взаємодії із владними структурами. Чим більший термін існування та роботи НДО, тим більше досвіду співпраці та розуміння специфіки роботи із ЗМІ, вироблення та розробки стратегій такої співпраці. Разом із цим певні бар'єри в комунікації із ЗМІ є і у досвідчених НДО.

На думку представників НДО:

- найслабшою ланкою є місцеві офіційні медіа, які висвітлюють здебільшого протокольні заходи за участю обласної або місцевої адміністрації (Сєверодонецьк). Водночас учасники ФГД у Краматорську та Сєверодонецьку відзначили активність нових медійних платформ в області, які є доступними, відкритими для НДО та пишуть про важливі теми чесно.
- Журналісти не вміють писати аналітичні матеріали, здебільшого друкуються звіти про події та проекти або культурні події, які цікаві глядачам або читачам. Навіть, коли НДО підіймають проблеми, журналісти намагаються їх замовчувати (Краматорськ).
- Канали цікавляться темами працевлаштування, дитячою освітою, питаннями сім'ї. Але існують і закриті теми: децентралізація, наприклад, або теми, які стосуються корупції та можуть показати політичних діячів в невідповідному світлі («34-й канал не покажет, що в Кривому Роге хотять посадити отця Вилкула, ну, не покажут никогда. Вот и всё. 1+1 не покажет, что Игорь Валерьевич что-то не то делает. Вот и всё» (Дніпро)).
- Деякі ЗМІ налаштовані на пошук сепаратистів і налаштовують людей проти людей («Многие СМИ, например, плохо относятся к переселенцам. То есть сразу начинают сепаратизм вспоминать, причём, если переселенец – значит, сепаратист» (Дніпро))

Члени/керівники громадських рад при обласних державних адміністраціях заявляли, що

- ЗМІ в великих містах знаходяться під конкретними сферами впливу (політика, бізнес), тому часто ЗМІ необ'єктивні, висвітлюють ті події, які підтримує конкретна політична сила або група зацікавлених людей

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- Інформація про роботу НДО може бути представлена, коли потрапляє в «екшн». Діяльність НДО подається через суб'єктивні оціночні судження.

Представники органів місцевого самоврядування, які працюють з НДО, зауважили:

- НДО присутні здебільшого у соціальних мережах, хоча і ТБ, і друковані органи іноді приділяють їм увагу. НДО, які отримують гранти, мають гроші на медіа, ті, що працюють самостійно і роблять добру справу, як правило, не використовують гроші на друк або ТБ (*«тут більше сарафанное радио работает...»* (Харків)).
- Існує і конфлікт між НДО та медіа *«поскольку общественные организации недопонимают, как работают журналисты, то бывают, конечно, прецеденты совершенно безумные, когда какие-то общественники пытались у меня на глазах рассказать журналистам, как им работать»* (Дніпро).
- НДО важко працювати з комерційними каналами, якщо в місті лише один муніципальний канал. Соцмережі і Інтернет дають більше можливостей.
- Журналісти ставляться з прохолодою до діяльності НДО (*«Просто некий журналист решил, что эта тема неинтересна, а на самом деле это было достаточно весомо в рамках города»* - (Мелітополь)).
- Необхідним є структурований підхід – наприклад, бюлетень від НДО, який буде надходити раз на тиждень до медіа, а вони вже будуть використовувати його для інформації населення.
- НДО не вистачає навичок доводити корисність своєї діяльності. Просто звіти за проектами не дуже ефективні (Слов'янськ).

Не зважаючи на негативний коментар, розуміння важливості та необхідності такої співпраці присутні у всіх респондентів: *«Обязательно нужно сотрудничать со СМИ, потому что, несмотря на нашу огромную деятельность, я всё чаще слышу от наших участников - никто ничего не знает»* (Краматорськ, «Асоціація фрілансерів»).

Більшість респондентів розуміють важливість та необхідність взаємодії зі ЗМІ для висвітлення результатів діяльності та реалізації проектів НДО. Саме тому доволі незначна кількість учасників опитування (лише 4%) вважають, що потреба взаємодії громадських організацій зі ЗМІ перебільшена і цілком достатньо сучасних засобів комунікації, таких як соціальні мережі, для висвітлення діяльності НДО.

Для подолання існуючих складнощів у комунікації респонденти пропонують організацію та проведення спеціальних тренінгів для представників НДО, які б навчали співпраці із ЗМІ: *«Нигде нет обучения взаимодействия со СМИ. Я уже прошла очень много тренингов и занятий»* (Дніпро, «Два береги»).

Серед важливих навичок взаємодії із ЗМІ, яких потребують представники НДО, згадувались такі:

- Створення та робота із медіа-контентом *«понимание медиа-контента: то есть как создавать медиа-контент правильно, как создавать правильно эти пресс-релизы, пресс-анонсы, то есть такого образа»* (Краматорськ, «Асоціація фрілансерів»).
- Отримання навичок взаємодії із ЗМІ та піара *«надо именно отдельных людей, которые будут заниматься существенную часть своего рабочего времени именно пиаром»* (Краматорськ, «Фонд розвитку громади»).

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- Створення єдиної бази ЗМІ, до якої можна було б звертатися представникам ГО *«какой-то единой базы СМИ, чтобы можно было подавать»* (Краматорськ, «Асоціація фрілансерів»).

### Побудова взаємодії з НДО: думка представників медіа

Опитані представники медіа зазначили, що останнім часом активність НДО у ЗМІ посилилась завдяки коворкінгу та відкриттю центрів FREE UA. Кризові центри на місцях також відіграють важливу роль у спілкуванні із місцевими НДО – місцеві ЗМІ є доступними і зрозумілими для них.

В цілому тональність у медіа, які пишуть про НДО, є позитивною або нейтральною в залежності від активності самих організацій та налаштованості ЗМІ. Зовсім інший вигляд мають суперечки і «хвилі» у фейсбуці та інших соціальних мережах. Там присутні всі стереотипи щодо НДО (*«грантоїди»*, *«працюють на владу»*, *«політичні маніпулятори»* тощо).

Медійники відзначають наступні проблеми:

- НДО не дуже добре розуміють, як працюють медіа, які існують стандарти і як зробити їх корисними для себе і своєї діяльності (не зважаючи на значну кількість тренінгів з ПР). Як правило, НДО пропонують медіа розповідь про свій проект, *но «проблема в том, что они хотят рассказать о процессе, а не о последствиях и эффекте от своей деятельности, о своей миссии...»*.
- НДО майже не приносять гострих тем. Якщо нема факту, інформаційного приводу, журналісти не зацікавляться темою і писати (знімати) про це не будуть (Харків). Тематика також залежить від того, про який регіон(місто) йдеться. Екологічні проблеми широко обговорюються в Дніпропетровській області. Антикорупційні теми присутні в ЗМІ, але ефективність публікацій досить незначна (*«владі заважають і НДО, і ЗМІ. Їм було б краще, якби нас не було...»* (Дніпро) та пов'язана із ризиком для активістів і ЗМІ.
- Медійне середовище залишається неререформованим. Погляд на медіа у власників не змінився (*«медиа -это сопутствующий элемент в реализации своих политических или бизнес-амбиций»*), редакційна політика залишається без змін, тому лише соціальні мережі надають медійникам простір для висловлювання (Харків).
- Проблеми між НДО і медіа на ґрунті грошових непорозумінь, тобто медійники не поспішають (чи не хочуть) розповідати про роботу тих НДО, які отримали грант. В такому випадку журналісти очікують фінансування своєї роботи, тому, що сприймають її, як рекламу. Вся робота по медійному супроводу проекту лежить на НДО, а їм не вистачає професійності (Сєвєродонецьк).
- Недостатнім є вміння писати цікаві і зрозумілі тексти (*«Они пишут проектной лексикой, т.е. пишут так, как пишут грантовые заявки...»* (Донецька область) .
- Потрібно долати страх та скутість представників НДО у спілкуванні з громадою через медіа. Цього можна досягнути постійною спільною роботою (Дружківка).
- Потрібно створювати майданчики для спілкування журналістів із НДО, треба налагоджувати постійну комунікацію (*«НДО мали б розсилати щотижневі прес-релізи про свою діяльність, тоді вони будуть ширше присутні в ЗМІ, а вони вважають, що всі мають читати їхню фейсбук-стрічку...»* (Дніпро).

### ◆ Експертна думка

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- НДО не вміють встановлювати зв'язки із ЗМІ, тим більше, що зараз, як правило, будь яка співпраця базується на грошах. ЗМІ дуже вибіркові щодо того, про що писати і як писати, коли мова йде про НДО.
- Журналісти, як правило, погано розуміють цей сектор, тому і публікації мають вигляд звітів або передруку прес-релізів.

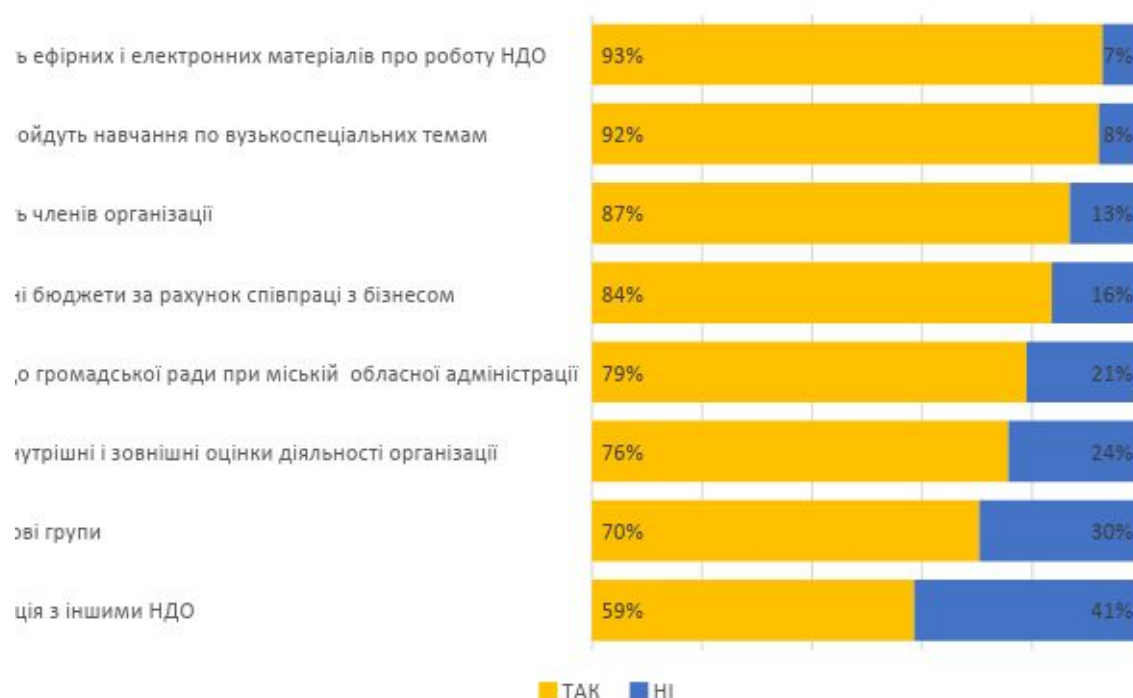
## РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НДО

### НДО: погляд у майбутнє

Оскільки більшість опитаних НДО (111) заявили про наявність у них стратегічного плану розвитку організації, тобто бачення майбутнього організації, респондентам запропонували ряд тверджень, що визначають розуміння цього майбутнього. Найголовніші сподівання представників НДО пов'язані із поширенням інформації про діяльність їх НДО в Україні (93% опитаних), навчанням представників НДО за вузькоспеціальними темами (92%) та збільшенням кількості членів організації (87%).

Меншою мірою майбутні перспективи розвитку НДО респонденти вбачають у створенні коаліції із іншими НДО (59%) та появою нових цільових груп (70%).

### Діаграма 3.1. Перспективи розвитку НДО



*Питання: Якою Ви бачите Вашу організацію у найближчі 2-4 роки? Можливість обрати всі варіанти відповідей, N=152*

Серед респондентів переважає думка про те, що запланована організацією діяльність у цілому відповідає стратегічному плану розвитку НДО (73%). Разом із цим, 26% опитаних представників НДО зазначили, що не мають стратегічного плану розвитку своєї організації, що свідчить про брак розуміння і бачення шляхів розвитку, а, відповідно, і планів моніторингу та оцінки своєї роботи.

**Відповідаючи на відкрите питання** щодо майбутніх проектів, учасники опитування продемонстрували водночас вміння планувати і розробляти цікаві ідеї, з одного боку, і налаштованість на життя «без мрій», тобто повну залежність від донорів, з іншого: «Проект надання психологічної та психо-педагогічної допомоги учасникам АТО як самим учасникам



## ERA – Європейська дослідницька асоціація

АТО та їх родинам», «Розробку програм та навчання для спеціалістів Центрів соціальних служб», «Діяльність у сфері розробки стандартних бізнес-моделей для підвищення економічних можливостей громад», «Мы будем продолжать работу по профилактике семейного насилия. Совместно с другими НГО, высшими и средними учебными заведениями», «Проект "Увага, діти на дорозі"», «Важко планувати діяльність при відсутності фінансування на реалізацію проектів», «Важко сказати, це питання стратегічного менеджменту, а у нас із цим проблема. Живемо від гранту до гранту, конкретних бачень не маємо», «Так далеко ми не плануємо», «Тяжко сказати. життя бентежне:) якщо без мрій, то стабільна робота організації, створення філій, отримання грантів та співпраця».

### Основні перешкоди розвитку НДО

Розглядаючи перспективи розвитку власної організації, респонденти визначили перешкоди, що можуть завадити організації у майбутньому. Варто зазначити, що на першому місці серед запропонованих респондентам варіантів, виявилась проблема відсутності фінансування з боку донорів (55% відповідей) як найбільш серйозна загроза для майбутнього розвитку опитаних громадських організацій (Діаграма 3.2.).

**Діаграма 3.2. Перешкоди діяльності НДО у майбутньому**



## ERA – Європейська дослідницька асоціація

*Питання: Що, на Вашу думку, може перешкодити діяльності Вашої організації в майбутньому? Всі можливі відповіді, N=152*

Не менш актуальними виявились проблеми професійного вигорання членів НДО (41% опитаних), бюрократична протидія влади (39%) та відсутність підтримки з боку влади (37%).

Розглянемо другу групу перешкод, яку обрали представники НДО. Зауважимо, що фінансова забезпеченість та сталість НДО, залежність від донорів і необхідність самостійного пошуку фінансування постійно була у центрі обговорення під час ГІ та ФГД. Однак, кількісні дані вказують на те, що представники не бачать перешкод у формуванні інших джерел фінансування – краудфандінгу, залученні членських внесків, навичок фандрайзингу. Як і не вбачають майбутньою перешкодою неефективну організаційну структуру своєї організації та непродуманий стратегічний план.

Найменшою мірою діяльності НДО у майбутньому можуть перешкоджати невміння налагоджувати комунікацію з іншими НДО (5% опитаних), небажання вчитися та засвоювати нові форми роботи (7%) або відсутність сильного кваліфікованого лідера (7%).

Можна припустити, що отримані кількісні дані вказують на те, що НДО вважають ці бар'єри розвитку не такими важливими, оскільки налаштовані на подолання фінансових перешкод, а водночас і посилення власних знань про особливості функціонування влади і навичок зовнішньої комунікації.

**Відповідаючи на відкрите питання** щодо перешкод майбутній діяльності, представники НДО були дуже неговіркі: *«зашкодити може війна, війна та інші форсмажори»*.

Результати глибинних інтерв'ю і фокус-групових дискусій підтвердили, що найголовнішою проблемою НДО в Україні залишається проблема фінансування, залежність від допомоги донорів і необхідність постійного пошуку грантів та написання проектів: *«самая большая сложность - это деньги, у всех. Финансирование»* (Харків, «АССА»); *«Зависимость от донорской помощи, всеобщая, глобальная проблема. Есть деньги, есть грант – есть деятельность. Нет денег – у кого-то всё равно какая-то деятельность есть, а у кого-то никакой»* (Харків, «Фонд професійного розвитку»), *«Сложности, конечно, тут в том, что не хватает постоянного финансирования»* (Запоріжжя, «Патріот»).

- Другою за масштабом проблемою члени НДО називали брак приміщень та високу ціну, яку необхідно платити за комунальні послуги. Проекти не передбачають коштів на оплату приміщень і комунальних послуг. НДО, які підтримує влада, мають пільги по оплаті приміщень, інші – ні.
- Представники НДО розуміють, що їм часто бракує знань (*«Бракує знань: написання проектів, фандрайзинг, поліпшення англійської, правові основи способів комунікації з владою, як працювати зі ЗМІ...»*) (Харків).
- Існує проблема кадрів. Важко знайти грамотного фахівця на проект. Слабкі технічні навички співробітників (Запоріжжя).
- Конкуренція між активістами (*«Це оці конфлікти між активістами про те, хто з них розумніший, а хто красивіший. Це просто вже набридло все спостерігати насправді»*) (Краматорськ).
- Юридичне невігластво членів НДО щодо своїх прав, що заважає спілкуванню з владою.
- Обмеженість тем, які цікавлять донорів в роботі НДО (*«Актуальні теми АТО, переселенці – теж набридає, коли постійно мусолиться ця тема. І вона стає темою впливу на певні*



## ERA – Європейська дослідницька асоціація

*соціальні, культурні проекти (Як можна, коли в 200 км йде війна!). А все решта сфери (ІТ, фестивалі) просто забуваються. Люди собі дозволяють лаятися на посадах в органах, взагалі сервісу ніякого. Порушуються навіть найелементарніші права людини. І ти нікому не можеш поскаржитися. Тому що зараз це не актуально» (Северодонецьк).*

- Підозра в корупційності донорів («Гранти дають своїм, частіше в Київ, Донецьк, Львів - великі міста...») або в їхньому непрофесіоналізмі при виділенні грантів («UNDP два роки роздає гранти на теплички, на морквину, на капусту. У нас пісок на чотири метри в глибину. Ніяк з нього чорнозем не зробиш. По річному звіту витрачено 50 мільйонів технічної допомоги, результатів не видно» (Северодонецьк).
- Відсутність оцінки діяльності НДО («Потрібна експертна точкова оцінка кожної НДО з рекомендаціями щодо поліпшення: взаємодія з владою, громадськістю, ЗМІ»).

### ❖ Експертна думка

Свої думки щодо проблеми розвитку НДО в Україні висловили експерти і представники донорської спільноти. У своїх визначеннях проблем розвитку НДО вони звертають увагу на таке:

#### Проблеми організаційної спроможності

- НДО спрямовані на вирішення конкретних завдань сьогодення (надання продуктового пакету, медична допомога тощо), без чіткого розуміння місії та свого місця в суспільстві, стратегічного планування, небажання вчитися та проводити оцінку можливого впливу своєї діяльності (як негативного, так і позитивного).
- Існує відірваність від потреб громади і спілкування з громадою. При цьому здебільшого НДО розуміють проблеми правильно, але працюють зовсім в іншому напрямку. Частково це пов'язано з грантовим обмеженням донорів.

#### Відсутність знань та свіжого погляду на ситуацію, яка швидко змінюється

- НДО демонструють обмеженість рамками своїх організацій, небажання виходити з зони комфорту, відсутність критики щодо своєї діяльності з різних точок зору (аналіз економічного стану, гендерної сторони питань тощо).
- Характерна обмеженість ідей у НДО – проекти містять традиційні інструменти та підходи до вирішення проблем ( тренінги, круглі столи, конференції) – «вони не знають, як інакше», «Існує мозаїка з тренінгів, існує дублювання, але результат суто теоретичний».
- Рівень компетенції членів НДО є недостатнім, але тренінги не вирішують проблеми. Як елементи комунікації всі тренінги, круглі столи тощо працюють, але не вирішують проблеми залучення громадян (результатом тренінгів має бути практичний результат : успішна краудфандингова кампанія, успішний бізнес-план, розробка індикаторів моніторингу, розробка стратегічного плану, навички аналізу стандартів тощо).
- Експерти відмічали , що представники нових НДО не знають правил спілкування з донорами, демонструють брак знань про існуючі ресурси та можливості (карта донорів тощо).
- Експерти зауважили у новій спільноті слабке знання та розуміння законодавства щодо НДО.

## Потреби НДО

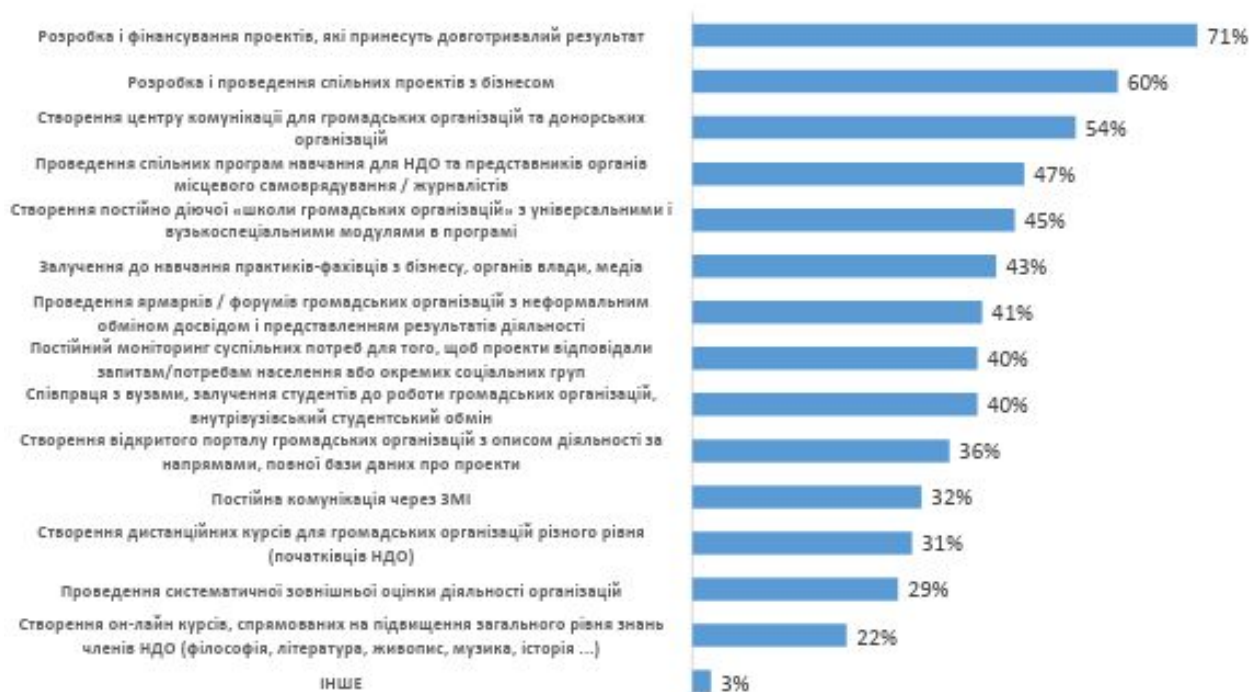
Щодо перспектив подальшого розвитку та подолання зазначених бар'єрів, представникам НДО був запропонований перелік програм/дій, які могли б допомогти вирішенню існуючих проблем.

Оскільки центральна проблема, наявна для НДО, – це проблема фінансування, то її подолання опитані бачать у розробці та фінансуванні проектів, які принесуть довготривалий результат. Саме цей варіант обрала більшість респондентів – 71% опитаних.

На думку представників НДО ефективними також можуть стати розробка і проведення спільних проектів із бізнесом (60%) та створення центру комунікації для громадських організацій та донорських організацій (54%).

Менш цікавими та дієвими для вирішення проблем НДО респондентами вбачаються он-лайн курси, спрямовані на підвищення загального рівня знань членів НДО (22%) та проведення систематичної зовнішньої оцінки діяльності організацій (29%). Можна припустити, що низький рейтинг цих дій/програм пов'язаний з тим, що самоосвіта поки що не стала нагальною потребою членів НДО, а моніторинг та зовнішня оцінка сприймаються не як інструмент менеджменту, а як інструмент контролю.

### Діаграма 3.3. Допомога у вирішенні проблем НДО



*Питання: Які дії / програми могли б допомогти вирішенню проблем, з якими стикаються громадські організації?  
Можливість обрати всі відповіді, N=152*

### Тренінги та навчальні програми

Обираючи навчальні програми та тренінги, які можуть допомогти організації розвиватися, респонденти брали до уваги корисність програми/тренінгу і відповідність потребам суспільства, непотрібність (даремність) для представників НДО. Також респондентів просили зазначити, які з тренінгів вони вже проходили.

Діаграма 3.4. Потреба у навчальних програмах/тренінгах



Питання: Які навчальні програми/тренінги можуть допомогти Вашій організації ефективно розвиватися і відповідати потребам суспільства?  
/найбільш корисні/ найбільш даремні/вже проходили, N=152

Найбільш корисними та такими, що відповідають потребам суспільства, респонденти визнали тренінги, які ми позначили як першу групу. Це тренінги присвячені пошукам фінансування – фандрайзингу в умовах України (36% назвали корисними та 63% сказали, що відповідають

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

потребам), проблемам соціального підприємництва (32% та 53% відповідно) та розвитку зовнішньої комунікації (26% та 49%).

Зупинимось окремо на тих тренінгах/програмах, які НДО визначили як ті, що найбільше відповідають потребам, але позначені як менш корисні. В цю групу увійшли тренінги з розробки та звітування за проектами (44%), навчання персоналу та формування лідерства (42%), подолання конфлікту/розбудови миру та фінансово-податкового консалтингу (по 39% відповідно).

Серед тих тренінгів та навчальних програм, які представники НДО вважають непотрібними (даремними), були визначені теми подолання гендерної нерівності (30%), міжнародне гуманітарне право (30%), юридичний консалтинг (28%) та антикорупційна експертиза (22%), що відповідає думкам, висловленим під час ГІ та ФГД. Зрозуміло, що непотрібні тренінги названі некорисними.

Виявилось, що досить вагома частка респондентів вже проходили тренінги, які зазначалися ними як ті, що відповідають потребам. Серед них - фіндрайзинг (38%), розробка й звітування за проектами (44%) і розвиток організаційної спроможності (39%). Проте зауважимо, що, не зважаючи на те, що такі тренінги були реалізовані, потреба в інформації за цими темами залишається доволі актуальною для представників НДО.

На фокусних групах учасники дискусій детально обговорювали потреби своїх НДО, висловлюючи думки і про корисність/необхідність/формат тренінгових програм та інших дій для розвитку НДО. Іноді ці думки не співпадали із тими результатами, які були отримані в подальшому під час он-лайн опитування.

- Формат тренінгів: учасники вважають, що тренінги мають бути різнорівневі (для нових та вже існуючих організацій), а також вузькоспеціалізовані («... потрібно школа громадських організацій, де по різному пояснювалися і навчали співробітників НДО залежно від рівня організації. Наприклад - для початківців організацій - початковий рівень знань (початкова школа), для більш досвідчених - більш конкретні і поглиблені знання ... » - Запоріжжя), «Розробка проектів і звітності по проектам специфічні для кожної донорської організації, тому загальне навчання неефективно» (Сєверодонецьк).
- Теми тренінгів: НДО потрібні юридичні знання, тренінг з комунікацій, курси журналістики, щоб вміти правильно підняти і висвітлити проблему, («Треба вивчати, як працює владний апарат, бо НЕ всі наші громадські організації взагалі знають різницю між державним та місцевим самоврядуванням» (Харків), «Необхідним є проведення тренінгів з тимблдингу, грант-менеджменту, фіндрайзингу, фінансовому та податковому консалтингу, інформаційної безпеки, тренінги по спілкуванню і по етикету» (Краматорськ). Заперечувалась необхідність тренінгів з гендерних питань («це не на часі») та побудови миру («нас все одно слухати не будуть»).
- Географія тренінгів: потрібно розширювати географію за межі обласних центрів («Юридичний консалтинг - все це потрібно для невеликих міст. Тренери орієнтуються на Лисичанськ, або Сєверодонецьк, а потрібно їхати в Станицю-Луганську, Марківку, Біловодськ...» (Сєверодонецьк).
- Вивчення структури та функцій влади для побудови співпраці з владою: («Нам потрібно вивчити ази документообігу... Вивчати ази документообігу... Обов'язково слідкувати за змінами в законодавстві (може, на основі коаліційних угод), засвоїти основи роботи з казначейством, коли використовуються гроші місцевих бюджетів» (Дніпро).

## ERA – Європейська дослідницька асоціація

- Поширення інформації для ефективного розвитку взаємодії між владою та НДО: потрібні форуми, «ярмарки», все це повинна підтримувати держава.
- Налагодження комунікації з громадою: потрібен загальний інформаційний ресурс як для громадськості, так і для НДО (*«Потреба в національній координації як це робить «Гурт» (Краматорськ).*
- Моніторинг та оцінка: за результатами роботи НДО потрібні громадські слухання, оціночні дії по проектах, «тому що не існує оцінки або порівняння ефективності роботи НДО як на місцях, так і в інших містах або регіонах» (*«Вибудовування організаційної структури та моніторингу діяльності своєї та інших організацій, які займаються схожими проектами» - Дніпро, «Потрібна експертна точкова оцінка кожної ГО з рекомендаціями щодо поліпшення: взаємодія з владою, громадськістю, ЗМІ (Сєвєродонецьк).*
- Фандрайзинг: потрібно створювати національну платформу фандрайзингу на прикладі міжнародних платформ та вчити роботі на таких платформах (Дніпро).
- Аутсорсінг: потрібно залучати на аутсорсинговій основі бухгалтера, юриста, професійних перекладачів зі знаннями в конкретних областях.

Представники місцевої влади також висловились щодо потреб НДО. На їх думку:

- НДО потрібне навчання у різних сферах, тому що не вистачає фахових знань і відзначається низький рівень керівництва НДО та недостатня експертна компетентність членів НДО. Тренінги здебільшого є інформативними, а не практичними. Треба сьогодні навчити, завтра перевірити на практиці. (*«Можно попробовать разработать и отработать за два дня навык, потом "обкатать" его на практике, а через два месяца чтобы приехали с другим семинаром с отработкой другого навыка и подбитием результатов предыдущего, с условием, что, не сдав его, не попадешь на следующий модуль – такого», «Навчити фінансовій звітності, особливо, коли гроші йдуть з міського бюджету» (Мелітополь).*
- Нагальним є формування практичних навичок як об'єднувати людей на практиці (*«Основная функция общественных организаций – максимально большее вовлечение в свой проект людей. Этому и нужно учить - как самому двигать проект» (Слов'янськ).*
- НДО мають будувати свою діяльність на основі довгострокового планування (Дніпро). План діяльності та розуміння місії та стратегії треба підкріплювати навчанням через «стратегічні ігри» (Харків).
- НДО мають вивчати реальні потреби громади, а не підлаштовуватись під донорів (*«пытаются повторить чужой опыт, не проецируя это на свои условия и свои стартовые позиции» - Слов'янськ, «Большинство решаемых проблем сводится к тому, что не жизненно важно – они надуманны (Харків).*
- Потрібно розвивати навички місцевого фандрайзингу (*«Грантодателями, по идее, и должны выступать люди, они должны быть заказчиками всех дел общественной организации» (Дніпро).*
- Моніторинг діяльності НДО треба віддати виконавчій владі (*«Это мониторингу необходимо обучать наоборот структурные подразделения исполнительной власти. Не вижу смысла общественным организациям проводить мониторинг собственной деятельности, даже других организаций» (Мелітополь).*

### ◆ Експертна думка



## ERA – Європейська дослідницька асоціація

Серед основних напрямків подолання проблем розвитку НДО у майбутньому експерти визначили такі:

**Посилення організаційної спроможності через практичне навчання**, розширення знань та досвіду щодо стратегій розвитку та інструментів вирішення суспільних проблем.

- Орієнтація на конкретний результат через практичний досвід. Реальна розробка стратегічних планів. Навчання краудфандингу на практиці (Learning by doing).
- Засвоєння міжнародного досвіду. Передавати конкретну інформацію про досвід розширення діяльності НДО в різних країнах. І тільки в інтерактивних формах.
- Розвиток креативності, представлення різних практик та інструментів для вирішення проблем громад. Всі практичні поради мають відповідати українським можливостям.
- Розвиток освітніх проектів, але не суто тренінги (система внутрішніх Еразмусів, обмін студентами та професурою переміщених вузів та професурою з різних регіонів). Бізнес-курси на місяць-два для переосмислення проблем.
- Співпраця з університетами, оскільки саме тут зосереджені майбутні можливі активісти.
- Розробка довгострокових проектів для розвитку НДО (своєрідний бізнес-інкубатор, ендавмент, наглядова рада, креативні проекти), тобто горизонт планування проектів має бути не три місяці – півроку, а до 5-ти років із контролем та звітністю.
- Системна освіта для НДО. Світоглядні проекти.

### **Налагодження комунікації та взаємодії**

- Із бізнесом - базуючись на волонтерському досвіді, а не тільки на «кореневій зацікавленості».
- Зі ЗМІ - потрібно вчити простоті та розумінню викладення матеріалу для медіа (існує моніторинг медіа-звітів грантерів (кількісні показники), але не існує оцінки цих медіа-звітів (фото, відео, друк тощо).
- Із іншими НДО - створення коаліцій/мережування НДО, які мають спільний інтерес. Забезпечення внутрішньої мобільності для різних НДО для вивчення кращих практик. Спільні коаліційні проекти (передача досвіду від досвідчених організацій до молодих).
- З суспільством (громадою), яке часто не знає, чим займаються НДО і наскільки вони корисні для людей. Ця комунікація сприятиме підтримці НДО із сторони суспільства та місцевому фандрайзингу.