

**КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ**  
**МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА З ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА**  
**ВРЯДУВАННЯ**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**«Програми інституційного розвитку ОГС в Україні: вплив держави,  
донорів та ОГС на формування запиту»**

**Студентка: Дідик Валерія**

**Наукова керівниця: Голинська Христина**

**Для здобуття освітнього ступеня: Магістр**

**за спеціальністю: 281 Публічне управління та адміністрування**

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

1. Анотація	1
2. Вступ	2
3. Огляд літератури	2
4. Дизайн	5
5. Результати	10
6. Висновки та дискусія	27
7. Список використаних джерел	30
8. Додатки	34

**Анотація.** Незважаючи на декларування владою України сприяння розвитку громадянського суспільства, сталість українського громадського сектору є низькою та досить обмежена кількість організацій мають високий рівень інституційної спроможності. До того, ж самі організації демонструють невелику зацікавленість у розбудові свого інституційного потенціалу, зосереджуючись на проєктній діяльності. Хоча, міжнародні донори в межах проєктів міжнародної технічної допомоги намагаються створювати програми розвитку організацій громадянського суспільства, бракує структурованого підходу до розбудови інституційного потенціалу організацій громадянського суспільства, що підкріплюється невисоким запитом самих організацій працювати на перспективу. Грунтуючись на результатах опитування представників українських та міжнародних організацій, що працюють у сфері інституційного та організаційного розвитку, ми виявили, що популяризація важливості різних аспектів інституційної спроможності потенційно може сприяти підвищенню уваги українських ОГС до програм інституційного розвитку, відтак держава та міжнародні організації можуть підсилювати прагнення українських ОГС з різних аспектів розвитку інституційного потенціалу.

**Ключові слова:** організації громадянського суспільства, інституційна спроможність, програми інституційного розвитку

**Кількість слів:** 10338

## ВСТУП

Інституціоналізоване громадянське суспільство у гібридних демократіях (Csaky, 2020) відіграє важливу роль у відстоюванні прагнення суспільства до побудови демократичного порядку денного у країні. В Україні, попри те, що держава декларує важливість інституційного розвитку організацій громадянського суспільства (далі - ОГС) на національному рівні, інституційна спроможність ОГС є досить невисокою, що робить неможливим повноцінне виконання організаціями цієї функції. Розуміючи цю проблему, міжнародні організації в рамках проектів міжнародної технічної допомоги створюють можливості участі у програмах розвитку інституційної спроможності ОГС в Україні, однак самі організації показують низький запит на них, натомість фокусуючись лише на програмному виконанні проектів і не задумуючись стратегічно про сталість діяльності організації та її майбутнє.

Гіпотезою цього дослідження є те, що підвищення обізнаності українських ОГС щодо важливості сталого інституційного розвитку сприяло б формуванню їх запити на відповідні програми. Як наслідок, ОГС стали б більш спроможними допомагати державі просувати демократичні цінності серед населення та консолідувати його навколо розв'язання проблем.

Гіпотеза тестуватиметься якісними методами через проведення глибинних інтерв'ю з представниками українських ОГС і незалежними експертами, що займаються інституційним розвитком сектору, та представниками міжнародних організацій, що надають фінансову підтримку інституціоналізованому громадянському суспільству в Україні. У роботі досліджується сприйняття щодо рівня обізнаності українських ОГС та їх розуміння важливості сталого інституційного розвитку, а також сприйняття ролі держави та міжнародних донорів у формуванні цієї обізнаності. Результатом дослідження є напрацювання пропозицій для українських організацій, держави та проектів міжнародної технічної допомоги щодо підвищення запити українських ОГС на розвиток своєї інституційної спроможності.

## ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Організації громадянського суспільства, або «третій сектор», ще з 1960-х років привернули увагу дослідників сфери публічних відносин. Існує незліченна кількість визначень для поняття громадянського суспільства, «які ґрунтуються на різних юридичних передумовах створення держав, історичних факторах, сприйнятті щодо ролей організацій, ступеня їх інституціоналізації та розвитку» (Salamon та Anheier, 1992). Фундаментальними вважаються визначення Habermas (1996: 367), який розглядає громадянське суспільство як

сукупність системи комунікацій між людьми, що об'єднуються заради або розв'язання спільних проблем, або покращення певної ситуації, яка їх спільно стосується, це - асоціації й рухи, які спонтанно виникають, кристалізуючись навколо інституалізації розв'язання проблем у суспільному дискурсі; та Cohen і Arato (1994), що розглядають його в контексті виконання функції створення як «структури соціалізації, асоціації та організовані форми спілкування у життєвому світі настільки, наскільки вони інституціоналізовані або перебувають у процесі інституціоналізації». Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (далі - ООН) (2006) визначає організації громадянського суспільства (далі - ОГС) як «недержавні суб'єкти, метою яких не є отримання прибутку, або здобуття державної влади. ОГС об'єднують людей для досягнення спільних цілей та інтересів».

Важливість інституційного розвитку громадянського суспільства розглядалась багатьма дослідниками, які по-різному підходили до його тлумачення. Зокрема, Diamond стверджував, що задля «досягнення поставлених цілей громадянське суспільство прагне сталості та інституціоналізації» (Diamond, 1994). Важливим чинником цього є розбудова потенціалу ОГС. Berg (1993: 62-3) зазначає, що така «розбудова потенціалу забезпечується взаємним розвитком трьох ресурсів організацій: людського, процедурних вдосконалень та інституційної спроможності». Blagescu та Young (2006) зауважують, що, «оскільки не існує загальної теорії розбудови потенціалу, організації, які займаються цим, базують свій підхід на теоріях змін, запозичених у соціальних науках, тому це викликає взаємозамінне використання таких термінів, як нарощування потенціалу, підвищення спроможності та розвиток потенціалу». Розбудова інституційного потенціалу, своєю чергою, спрямована на підвищення спроможності неурядових груп та громад задля зміцнення їх здатності служити своїм громадянам та громадам, а також, ефективно плануючи свою діяльність, допомагати суспільству реалізовувати свої блага. Це передбачає розв'язання питань підвищення інституційної спроможності на довгостроковому стратегічному рівні (Krishnaveni та Sujatha, 2013).

Підвищення інституційної спроможності ОГС сприяє створенню та розвитку сталого третього сектору у країнах, які не є повноцінними демократіями (а, наприклад, гібридними). Такі ОГС допомагають державі у взаємодії з іншими акторами просувати демократичний порядок денний у суспільстві на рівні політик. Coston (1998); Brinkerhoff та Brinkerhoff (2002) вказують на те, що це можливо у разі, якщо держава як актор позитивно сприймає діяльність ОГС. «У країнах, де держава прагне утискати та контролювати ОГС, розглядаючи їх як суперників політичної влади, простір діяльності для них обмежений» (Antlöv, Brinkerhoff та Rapp, 2010).

Численні дослідники зауважують, що ОГС, як окремий сектор, мають бути самозарадними та первинно зацікавленими у своєму інституційному розвитку

(Eade, 1997). Child & Gronbjerg (2007) зазначають, що це також позитивно відбивається на автономії сектору та нижчій залежності від держави чи інших акторів (наприклад, міжнародних організацій або урядів інших країн) щодо отримання ресурсів ОГС, у тому числі й на інституційний розвиток. З іншої сторони, Uhlin (2010) вважає, що «автономія ОГС від держави щодо ресурсів не повинна передбачатися апріорі, оскільки існує широкий спектр суб'єктів, починаючи від тих організацій, які незалежні від держави, а також перебувають в опозиції до держави, до організацій, які глибоко вкорінені в державній структурі та тісно співпрацюють з органами державної влади». В дослідженнях, присвячених громадянському суспільству, зазначає науковець, останні, зазвичай, проігноровані.

Дослідники, що є прихильниками співпраці ОГС та держави, зазначають, що найбільшу перспективу до розвитку ОГС мають там, де держава популяризує їх у суспільстві та сприяє незалежній діяльності, яка може кинути виклик, а також доповнити дії уряду. Демократична консолідація держави залежить від інституційних рамок розподілу влади та наявності системи стримувань та противаг. Цю консолідацію можуть вдосконалити та посилити ОГС, які можуть «об'єднувати інтереси та здійснювати адвокаційну діяльність, забезпечувати аналітичну активність та проведення експертизи політик, виконувати функції контролю та моніторингу за діями держави» (Whitehead 2002; Linz та Stepan 1996).

Також, деякі дослідники вважають, що повноцінна автономія ОГС щодо іншого актора - міжнародних організацій чи урядів інших країн та проектів міжнародної технічної допомоги, що ініційовані ними - неможлива, оскільки останні досить часто є основними акторами, що фінансують програмну діяльність ОГС, та інколи інституційну. Fowler (1991); Sethi (1993) вважають, що така залежність дає позитивний ефект у контексті того, що «ОГС є більш економічно ефективними, що дозволяє їм тісніше співпрацювати з місцевими громадами та краще сприяти участі населення у житті суспільства».

Водночас деякі вчені вважають, що «ОГС залежні від коштів іноземних донорів, підзвітні насамперед донорам та обмежують комунікацію зі своїми цільовими групами через свій елітарний, технократичний, опортуністичний характер» (Zaidi, 1999). Hulme та Edwards (1996) у своєму дослідженні стверджують, що надмірна залежність ОГС від донорського фінансування негативно впливає на їх сприйняття у суспільстві, яке зосереджує увагу лише на цьому та перестає помічати сильні сторони ОГС (які якраз і стають підставою для отримання такого фінансування).

Пошук та підтримка належних ресурсів для своєї діяльності та інституційного розвитку підштовхують ОГС до взаємодії з особами та групами, які контролюють ресурси - державою та міжнародними організаціями та проектами міжнародної технічної допомоги (далі - МТД), що розглядаються у цій роботі. Тому, у такому відношенні «організації є обмеженими

навколишнім середовищем, оскільки потребують ресурсів» (Froelich, 1999) Для того, щоб мати можливість досягти достатнього рівня розвитку, «ОГС повинні враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори взаємодії з іншими акторами» (De Corte J., Verschuere B., 2014), та знаходити точки дотику для встановлення співпраці.

Беручи до уваги академічну дискусію у трикутнику взаємодії «держава - ОГС - міжнародні донори» у контексті розвитку інституційної спроможності ОГС, отримуємо суперечливі позиції щодо рівня впливу на формування запиту на інституційний розвиток усіх гравців названого трикутника. До того ж більшість досліджень концентруються лише на взаємодії двох акторів «ОГС - держава» та «ОГС - міжнародні донори», відповідно. Я ж у своєму дослідженні розглядаю роль кожного з акторів у інституційному розвитку ОГС та як вони можуть сприяти формуванню запиту ОГС на програми такого розвитку.

Дослідження фокусується на українському контексті створення та розвитку потенціалу ОГС. Оскільки «ОГС сприяють поширенню демократичних цінностей і є рушійною силою реформ в Україні» (Solonenko, 2014), а «розвиток їх інституційної спроможності необхідний для підвищення їх сталості та ефективності у промоції демократичних цінностей» (Diamond, 1997) питання, яким чином можна підвищити запит українських ОГС щодо включеності у програми інституційного розвитку та яку роль у цьому має відіграти кожен агент (держава, міжнародні організації технічної допомоги та самі ОГС) є соціально-значущим, а його вирішення допоможе оптимізувати політику усіх трьох гравців у сфері розвитку інституційної спроможності організацій та всього сектору.

Для відповіді на це питання в роботі висувається гіпотеза, що підвищення обізнаності українських ОГС щодо важливості сталого інституційного розвитку сприяло б формуванню їх запиту на відповідні програми. Чітко направлений та широкий запит на програми інституційного розвитку організацій міг би сприяти появі великого кола програм, що включають всі групи організацій, та змушував би як самі організації, так і державу та МТД реагувати на попит для їх ініціації та реалізації у секторі.

## **ДИЗАЙН ДОСЛІДЖЕННЯ**

Я підходжу до дослідження, базуючись на прагматичному світогляді, оскільки «прагматизм орієнтується на розв'язання практичних проблем у реальному світі» (Kaushik та Walsh, 2019). Як дослідницька парадигма, прагматизм базується на твердженні, що «дослідники повинні використовувати філософський та/або методологічний підхід, який найкраще підходить для конкретної дослідницької проблеми» (Tashakkori та Teddlie,

1998). Він виник як метод дослідження для більш практичних дослідників (Creswell та Clark, 2011) і в ньому перевага надається емпіричному перед ідеалістичним або раціоналістичним підходами (Frega 2011). Kelly та Cordeiro (2020), проводячи дослідження організаційних процесів у міжнародних та неурядових (громадських) організаціях, що займаються процесами розвитку громад, виявили, що «прагматичний підхід з його епістемологічною спрямованістю на процес дослідження та практичністю, є більш корисним, ніж дослідницькі філософії, які роблять єдиний акцент на абстракції чи формуванні філософської теорії». До того ж прагматизм має суттєву цінність для дослідження організаційних дій та процесу змін, оскільки розгляд ідей та переконань людей як інструментів розв'язання проблем та дій включає суб'єктів дослідження як активних учасників, а не як пасивних дескрипторів світу.

Основним принципом у прагматичному дослідженні є думка, що всі дослідження повинні виходити з бажання виробляти корисні та наявні знання, розв'язувати екзистенційні проблеми або перевизначати невизначені ситуації, впливаючи з вивчення ефективних звичок або способів дії. Оскільки «прагматична парадигма нашої епохи нас на використання результатів дослідження у питаннях, що мають значення для життя суспільства, а не на метафізичних суперечках про природу істини та реальності» (Patton, 2005), я використовую пошуковий дизайн дослідження (exploratory design), результати якого можна використовувати для розуміння аналітичної проблеми, та пошуку напряму для подальших досліджень та методик, що відповідали б на дотичні аналітичні питання. Оскільки «перевагами пошукового дизайну дослідження є оцінка значення чи ступеня розвитку певного феномену, проблеми чи процесу; пропозиції обґрунтування початкових ідей стосовно такого феномену; та тестування необхідності проведення більш глибокого дослідження стосовно феномену» (Бхаттачарджи, Ситник, 2016), у моїй роботі я маю можливість застосувати його для дослідження гіпотези щодо взаємозв'язку взаємодії ОГС, міжнародних організацій та держави у створенні запиту на інституційний розвиток українських ОГС.

Дане дослідження проводиться якісними методами збору даних - проведенням глибинних напівструктурованих інтерв'ю. Якісні методи дослідження були обрані, оскільки вони дають можливість дослідити сутність проблеми, виміряти погляди, сприйняття та переконання обраної соціальної групи й відповісти на поставлені дослідницькі питання. Оскільки зазначений в аналітичній проблемі попит ОГС на інституційний розвиток може бути зумовлений різними за своєю природою факторами, вибраний метод дає можливість отримати деталізовану інформацію щодо стану запиту на розвиток інституційної спроможності в українських ОГС, а також краще розуміння мотивів, сприйняття та ресурсів представників українських ОГС, з

якими працюють респонденти у сфері інституційного розвитку громадського сектору в Україні та над розбудовою громадянського суспільства в Україні.

Оскільки у цій роботі досліджується сприйняття щодо запиту українських організацій громадянського суспільства (що є предметом дослідження) на програми інституційного розвитку зі сторони агентів, що реалізують ці програми, генеральна сукупність мого дослідження включає ті організації громадянського суспільства в Україні та міжнародні актори, що працюють у сфері інституційного розвитку українських ОГС. Водночас досліджується запит усіх організацій громадянського суспільства, що провадять діяльність станом на початок 2021 року. У роботі використовується визначення Salamon та Anheier (1992), де ОГС це організація, що має наступні 5 характеристик: «офіційно створена; неурядова за базовою структурою; автономна, тобто має власну систему управління; некомерційна або неприбуткова, тобто не розподіляє дохід між своїми засновниками та/або членами/персоналом; має значний ступінь добровільності членства до певної міри».

Зважаючи на те, що в українському законодавстві таке визначення відсутнє, а натомість пропонується «інститути громадянського суспільства», що включає широкий спектр інституцій, до яких віднесено «громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні й релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства й установи, легалізовані відповідно до законодавства громадські об'єднання та благодійні організації» (Мін'юст України, 2011), об'єктом даного дослідження є громадські об'єднання та благодійні організації, і надалі поняття «організації громадянського суспільства» у роботі стосуватиметься лише цих двох організаційно-правових форм громадських формувань. Громадськими об'єднаннями відповідно законодавства України є громадські організації та громадські спілки. До того ж вибір громадських об'єднань обґрунтований тим, що 46% населення України довіряє громадським організаціям (їх діяльності) і 68% населення їх підвиду - волонтерським (Центр Разумкова, 2019), при цьому 50% громадян (DIF, 2019) підтримують важливість існування та діяльності у їх населених пунктах громадських організацій. Щодо благодійних організацій, Zagoriy Foundation (2020) зазначає, що рівень довіри мешканців України до благодійних організацій не є високим. З боку експертного середовища він вищий, водночас «довіра українців до благодійних фондів визначається не так сегментом, до якого вони належать, як репутацією кожного окремого гравця, тому інституційний розвиток благодійних організацій теж взято до уваги у цій роботі» (Zagoriy Foundation, 2020).

В Україні велика кількість громадських об'єднань та благодійних організацій. Станом на 1 березня 2021 року в Україні зареєстровано 93043 громадських організацій, 1911 громадських об'єднань та 19928 благодійних організацій (дані надані на запит Державною службою статистики України без



урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополь), водночас визначити кількість організацій, що дійсно працюють, важко. Одним зі способів такого визначення може слугувати кількість організацій, що щорічно здають звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації. Оскільки в Україні досить багато громадських об'єднань та благодійних організацій, що не здають такі звіти (26 497 станом на 1 квітня 2021 здали такі звіти: дані надані на запит Державною податковою службою України), вони фактично вважаються такими, що не провадять діяльності (оскільки не мають жодних витрат: ні програмних, ні адміністративних), а отже не діють відповідно основних цілей організацій громадянського суспільства за своїм визначенням; або вони працюють як не зареєстровані ініціативні групи, і за суб'єктивною оцінкою деяких респондентів їхня кількість - це ще близько 5-7 тис. до тих організацій, що є зареєстрованими та здають звіти про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації.

Як підсумок, генеральною сукупністю ми беремо тих українських ОГС та міжнародних акторів, що створюють та надають можливості розвитку інституційної спроможності для всіх ОГС, що провадять діяльність в Україні (до 35 тис. організацій), що є об'єктом дослідження.

Для дослідження був обраний наймовірніший спосіб побудови вибірки методом снігової кулі. Вибірка складається з 13 представників чинних високоспроможних ОГС в Україні, дотичних до різних аспектів інституційного розвитку організацій та незалежних експертів організаційного розвитку ОГС інших сфер діяльності (як експертів, що працюють у міжнародних організаціях технічної підтримки, так і тих, хто провадить приватну практику консультацій для ОГС). Респонденти також відповідають певним критеріям: працюють у сталих громадських організаціях - лідерах сектору, або є представниками міжнародних організацій в Україні чи проєктів міжнародної технічної допомоги; є дотичними або безпосередньо працюють у сфері організаційного розвитку українських ОГС; досвід діяльності респондента у зазначеній сфері складає не менше 10 років.

Глибинні інтерв'ю було запропоновано проводити способом особистих зустрічей з респондентами або проведенням онлайн-інтерв'ю, якщо респонденти надають перевагу цьому. Такий вибір був зумовлений обмеженнями, впровадженими у зв'язку з карантинном, встановленим Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19). Перед інтерв'ю респонденти мали змогу ознайомитися з опитувальником, який складався з 5 основних блоків, що містили 13 запитань. Блоки мали назву «Про шляхи розвитку інституційної спроможності у демократичній країні», «Про оцінку спроможності ОГС та критерії високоспроможної ОГС», «Про запит ОГС на інституційний розвиток», «Держава, міжнародні донори та інституційний розвиток ОГС» та «Щодо

пропозицій політики». Можливість ознайомитися з опитувальником (додаток 1) давала можливість респондентам підготуватися до інтерв'ю змістовно. Середня тривалість кожного інтерв'ю була запланована на 30 хвилин. Після проведення всіх 13 інтерв'ю планувалося їх транскрибувати з переведенням у текст з розмежуванням по 5 основних блоках питань. У межах тематичного аналізу відповідей респондентів очікувалося знайти відповіді на поставлені дослідницькі питання.

Дані було зібрано, як зазначено у дизайні дослідження, шляхом проведення глибинних інтерв'ю з респондентами. Інтерв'ю з респондентами проводилися протягом березня 2021 року. Методом снігової кулі був сформований список з 13-и респондентів, які представляли різних акторів з трикутника взаємодії «держава - ОГС - міжнародні організації», що мають вплив на сферу інституційної розбудови інституційованого громадського сектору в Україні. Не всі з респондентів погодилися брати участь в інтерв'ю внаслідок особистих обставин (2 респондентів протягом часу проведення інтерв'ю хворіли, тому їх було замінено іншими 2 респондентами, таким же методом). Така кількість респондентів забезпечила теоретичну насиченість для дослідження аналітичного питання, тобто інтерв'ю після 10-го респондента давали точкові нові доповнення по поставлених питаннях, водночас суттєвих концептуальних вкладень по зазначених темах не було.

Оскільки у респондентів був вибір формату спілкування, з 3 з 13 респондентів виявили бажання поспілкуватися особисто під час живої зустрічі, з 8-ма респондентами було проведено онлайн-інтерв'ю на платформі Zoom, 2-є респондентів виявили бажання заповнити опитувальник письмово, оскільки не мали часу безпосередньо на розмову. У останніх двох респондентів відповіді на питання опитувальника були лаконічними та чіткими, що зумовлене специфікою самого формату збору даних письмовим способом.

Середня тривалість інтерв'ю попередньо була запланована на 30 хвилин. Такий обсяг бронювання часу зумовлений зручністю для респондентів та кількістю питань, що їм ставилися. Водночас 7 з 11 інтерв'ю (як особистих, так і проведених в онлайн-форматі) продовжувалися більше заявленого часу - від 40 хвилин і до години. Це було зумовлено тим, що респонденти виявляли бажання розповідати більше інформації (іноді чутливої інформації, або інформації, яка публічно не транслюється) в межах поставлених питань, розкривали аспекти, що є дотичними до прямих питань. З іншої сторони, 1 інтерв'ю тривало менше заявленого часу, оскільки один респондент виявився не повністю дотичним до сфери інституційного розвитку ОГС, і його відповіді мали скоріше опосередкований характер. Як наслідок, середня тривалість 11 проведених особисто та в онлайн-форматі глибинних інтерв'ю склала 42 хв.

Опісля проведення, усі інтерв'ю були транскрибовані у повному вигляді для подальшого проведення тематичного аналізу: виокремлення логіки думок респондентів щодо запиту на інституційний розвиток від самих ОГС, та ролі

таких акторів, як держави та міжнародних організацій чи проєктів міжнародної технічної допомоги щодо впливу на розвиток інституційної спроможності громадського сектору в Україні. Імена респондентів не називаються, водночас зазначається сфера, у якій працює респондент, та представником якого з трьох акторів він є.

## РЕЗУЛЬТАТИ

За результатами аналізу інтерв'ю було виділено 2 основні структурні блоки, у межах яких респонденти зауважували проблеми щодо невисокої інституційної спроможності українських ОГС та, відповідно, їх низького запиту на інституційний розвиток українських ОГС, впливу і включеності міжнародних донорів та держави на цей процес.

### ***Проблеми формування запиту та вибору інституційного розвитку для організацій у сучасних умовах***

Першою темою, виокремленою під час аналізу результатів інтерв'ю, стало власне визначення того, чому запит на інституційний розвиток ОГС є низьким. При відповіді на питання про те, чому організації не використовують наявні можливості для інституційного розвитку, респонденти звертали увагу на історичні особливості їх становлення та зародження громадського сектору в Україні.

Наразі, більшість як суспільства, так і самого громадського сектору в Україні схильні сприймати й розглядати явище громадянського суспільства в Україні з точки зору західних демократій. Як зазначав респондент 2 (що працює в українській ОГС, що надає інституційну підтримку інших ОГС): *«І це природно, бо нас вчили в університетах з орієнтацією на західний світ, ми читали західні перекладені книжки, наприклад, і дивимось на цю парадигму західного, вільного, лібертаріанського світу, коли люди добровільно об'єднуються, створюють спільноти, вміють взаємодіяти та домовлятися - такий приклад громадянського суспільства.»*

Респонденти зазначали, що для визначення, що є громадянським суспільством в Україні зараз, варто дивитися на його становлення, яке починається з моменту, коли Україна стала незалежною державою у 1991 році. Саме контекст, у якому починалося зародження інституціоналізованого громадянського суспільства в Україні, впливає на сприйняття того, яким воно є наразі, та на те, який шлях розвитку обирали організації відтоді й до зараз.

Зокрема, в інтерв'ю було відзначено, що коли Україна здобула незалежність, у суспільстві та владних структурах відбувався хаотичний рух і нерозуміння, як діяти далі, як будувати незалежну країну. Оскільки як у суспільства, так і у представників державних органів раніше були обмежені можливості у прийнятті рішень, вони підкорялися тим правилам, що диктувала політика Комуністичної партії СРСР, орієнтована на соціалізм та

умовну рівність у суспільстві. Респонденти зауважували про те, що суспільство опинилося у постколоніальній і вже незалежній країні, хоча і з відбитком травми, що була нанесена політикою партії. Таке середовище у взаємозв'язку зі страхом до невідомого та нерозумінням, що таке незалежність і як нею керувати, стало підґрунтям для процесів розвитку суспільства. *«І це суспільство (прим. - громадянське) творили люди, які травмовані тоталітаризмом, страхом, коли не можна було виходити в публічну сферу і проявляти себе будь-яким чином. Вони вирости, знаючи, що якщо ти себе якось проявиш публічно, то система тебе покарає.»*, - відповідав респондент 2.

Один із респондентів згадував розповіді своїх старших колег про те, що політика Радянського Союзу в Україні сприяла нарощенню страху у людей до публічності, і коли ми говоримо про громадянське суспільство зараз, то необхідно брати до уваги *«покоління 35+, що заражене цим страхом виходу у публічний простір»*. У західних демократіях же, на думку респондента, представлено інший бік зародження і функціонування громадянського суспільства. Воно створювалося виходом у публічну площину, де люди не боялися об'єднуватися та впливати на зміну статусу-кво. Тобто, основна ціль громадянського суспільства була не «рятувати країну», а задоволення власних потреб у розвинених державах, де базові права людей вже забезпечувалися.

Респонденти періодично згадували, що історичні передумови зародження сектору, тобто підготовка «фундаменту» зі страху публічно висловлюватися чи чинити «опір партії», очевидно не сприяли схожості умов, за яких працює громадянське суспільство у західних демократіях. Внаслідок цього, підходити до визначення, наскільки інституційно розвиненим є громадянське суспільство зараз в Україні, варто з урахуванням попередньої історії його зародження. Зокрема, було наголошено, що оскільки після розпаду СРСР, як суспільство, так і влада не знали, у якому напрямі рухатися, і, звісно ж, проблем було настільки багато у базових сферах забезпечення належного життя громадян, що про становлення саме громадянського суспільства не йшла мова. Усі сили направлялися на розбудову базових державних інституцій, які б мали забезпечувати керування незалежною країною з її громадянами, що стало підґрунтям того, що до формування громадянського суспільства підійшли з односторонньої й дуже точкової ініціативи інші гравці.

Що ж до середовища зародження першої когорти українських ОГС, респонденти зазначали, що організації починали працювати в умовах, коли гроші на їх розвиток людям давали у валізах валютою, і це звісно ж впливало на перше розуміння того, що таке «громадська організація». Респондент 10 (що має досвід роботи у міжнародній організації, що надає інституційну підтримку українським ОГС, і наразі працює в українській ОГС) підкреслював умови, у яких почалося становлення: *«Була погана звітність, кошти використовувалися абияк, і про це ніколи ніхто не говорить публічно. У нас*

*були радянські люди, які були навчені лише виживати й обманювати у форматі «не обманув, не вижив». І це було внаслідок того, що люди не знали як по-іншому.»* Це показує нам, що становлення громадянського суспільства в Україні відбувалося за передумов виживання, недовіри та первинного відсутнього розуміння формату створення «громадських організацій». Такий комплекс процесів, своєю чергою, впливав на те, як люди, що були залучені до розвитку громадянського суспільства, створювали підвалини для його подальшого інституційного розвитку.

Ці умови відрізнялись від умов у західних демократіях, які пропагують максимальну включеність людей у процеси покращення життя навколо себе. Це, за класичним визначенням громадянського суспільства, має відбуватися окремо від держави, сім'ї, бізнесу і повсякденних робочих справ людини для: або задоволення своїх потреб чи інтересів, або для захисту своїх прав. Розповідаючи про це, респонденти наголошували, що на Заході досить часто можна спостерігати повсякденні типові історії об'єднання людей у своїх спільнотах за різними інтересами. Наприклад, сусіди можуть об'єднуватися заради прибирання території, де знаходиться їх будинок, або для організації сусідських свят і т.д. Натомість в Україні у 90-х роках, коли з'явився простір для такого об'єднання, до нерозуміння того, що це вже дозволено, додалися передумови страху до публічності, травмованості попередніми рамками життя, і велика кількість грошей, що надавались «ззовні». *«До тебе підходили на вулиці, і казали, що ось тримай, умовно, валізу грошей, але розвивай громадянське суспільство. І виходило так, що пропозиція на цьому ринку з'явилася раніше, ніж попит. До того ж люди, які мали доступ до цих грантових грошей в 90-і, вони може свідомо, може несвідомо десь обмежували доступ іншим на цей ринок.»*, зазначав респондент 2.

В цих умовах, разом із викривленим розумінням того, як має відбуватися становлення громадянського суспільства в Україні, і проходило формування перших організацій громадянського суспільства, які б мали впливати на громади й змінювати порядок денний. Такі організації змушували починати працювати фактично примусово ті, від кого вони отримували фінансову підтримку, тобто, розвиток громадянського суспільства відбувався згори вниз, а не знизу вгору (тобто не за ініціативи самих громадян).

Декілька респондентів зазначали про те, що така ситуація задовольняла організації і їх представників десь до 2000-х років. Незважаючи на умови самого початку становлення сектору, під час цього періоду було реалізовано багато корисних проєктів, хоча і така реалізація відбувалася досить точково. До того ж оскільки у представників тодішніх ОГС не було розуміння, що про реалізацію цих проєктів необхідно комунікувати з населенням, з громадою міста чи селища, де відбувалася їх реалізація, самі громади людей не знали, що таке громадські організації (або ж ОГС, якщо ми беремо у широкому сенсі) та чим вони займаються. Як наслідок, у 1990-х роках в Україні ми отримали

наявність пропозиції, відсутність первинного попиту і неготовність середовища. Така ситуація не змінювалася у якісному стані протягом десятиліття.

Натяк на серйозні зміни ставлення суспільства до діяльності громадських об'єднань та благодійних організацій, та розуміння команд самих організацій своїх можливостей та важливості розвитку, на думку респондентів, виник під час Помаранчевої революції 2004 року. Однак через наявність політичного підґрунтя змін, він не отримав свого подальшого розвитку. Другою спробою стала Революція Гідності 2014 року, основою якої якраз і стали волонтери, активісти й просто небайдужі громадяни. Ця зміна статусу-кво не була направлена на зміну розуміння важливості розвитку громадянського суспільства та водночас саме громадянське суспільство вийшло протестувати та змінювати чинну позицію влади. До того ж це громадянське суспільство було поза політичними ініціативами. Респонденти згадували, що політичні прапори забороняли приносити та не давали (спочатку) виходити на сцену чинним політикам. Ця подія стала відправною точкою для оновлення інституціоналізованого громадянського суспільства - діяльності громадських об'єднань та благодійних організацій та їх первинного значення інституціалізації.

Отже, в інтерв'ю респонденти виділяли діяли два види громадянського суспільства в Україні: інституціоналізоване та самоорганізоване за потребою. Самоорганізоване громадянське суспільство не потребує стандартів та створення сталої й стійкої форми для діяльності - це живий процес об'єднання громадян у спільноти за інтересами. Після Революції гідності самоорганізованого громадянського суспільства стало більше у вимірі сусідських спільнот чи спільнот, що організовувалися на виробництвах, компаніях чи в інших сферах життя людей для вирішення своїх потреб чи реалізації інтересів.

На відміну від самоорганізованого, інституціоналізоване громадянське суспільство може виконувати функцію підтримки демократичного порядку денного в Україні та просування цінностей забезпечення прав людини, комфортного життя та умов життєдіяльності. *«ОГС є провайдерами реформ і суспільними інститутами, які найбільш швидко й ефективно можуть реагувати на виклики, небезпеки для демократії як і формувати відповіді на інші кризи»*, зауважував респондент 13 (що є незалежним експертом і працює у різних сферах розвитку українських ОГС). Основними функціями, які виконують організації як окремий інститут, при цьому, є: представлення, захист інтересів членів соціальних груп, яких представляють ці організації; виробництво і надання соціальних послуг для громадян України; здійснення громадського контролю за органами влади та інколи бізнесу; та

акумулювання ресурсів для надання благодійної допомоги тим категоріям населення, які її потребують.

Для ефективного виконання цих функцій, організації повинні постійно вкладатися у свій інституційний розвиток задля того, щоб забезпечувати собі сталість існування та діяльності. Тут ми підходимо до наступної частини аналізу того, чому більшість організацій у секторі показують досить невисокий рівень інституційної спроможності. Ця частина полягає у дослідженні розуміння організаціями поняття інституційного розвитку, важливості його просування у своїх організаціях та постійній інтеграції його аспектів у свою програмну діяльність.

Висока інституційна спроможність українських ОГС забезпечує сталість ОГС як інституту, що дає можливість організаціям бути незалежними від зовнішніх впливів різних гравців й внутрішнього середовища, яке може формувати для ОГС несприятливі умови для діяльності. Для того, щоб розуміти, на чому повинно базуватись розв'язання проблеми низького інституційного розвитку українських ОГС, респондентів було запитано, як вони розуміють поняття інституційної спроможності. Респонденти українських ОГС здебільшого визначали інституційну спроможність як комплекс дій і процесів, який дозволяє організації жити, досягати своїх місії та поставлених цілей, та сприяти її сталому, ефективному та достатньо довготривалому розвитку під час діяльності.

Респонденти, що працюють у міжнародних організаціях, конкретизували, що інституційна спроможність - це потенціал знання, досвіду та навичок організації, який допомагає підвищувати ефективність її діяльності для отримання значущих та стійких результатів розвитку, що впливають на здатність організації до змін у громадах. *«Тобто це внутрішня річ, що спрямована на покращення організаційної діяльності, яка допомагає, як досягти кращих зовнішніх результатів діяльності, і як наслідок, це сприяє формуванню в організації навичок зміни навколишнього середовища громадянського суспільства та суспільства в цілому»* - зазначав респондент 6 (що працює у міжнародній організації, яка займається розвитком потенціалу українських ОГС).

Інституційна спроможність, на думку більшості респондентів, вміщує у собі декілька визначених параметрів. Перш за все, організація має стратегічний план з визначеними місією і цілями її діяльності на умовно 5 років. Другим компонентом є наявність в організації системи управління: наявність незалежного правління, виконавчого директора/ки, загальних зборів членів організації та найманого персоналу. Тобто, організація чітко структурована, і має чітко прописані органи управління всередині, відповідальність і компетенції кожного. По-третє, в організації прописані ключові політики, які визначають правила роботи: політика персоналу, проведення закупівель, фінансова і звітна політики, що працюють та

виконуються. Четвертим параметром є наявність матеріально-технічного забезпечення в організації, починаючи від офісного приміщення, закінчуючи інформаційними ресурсами у мережі Інтернет, де вона повідомляє про свою діяльність. Прозорість діяльності та незаплямована фінансова історія показує, що організація має спроможність адмініструвати певні потоки коштів. Респондент 11 (що працює у міжнародній організації, яка займається розвитком потенціалу українських ОГС) включав також у такий перелік вплив на цільову аудиторію: *«Надзвичайно важливою є комунікація організації. Якщо організації немає в інформаційному полі, якщо вона не комунікує з громадянами, вона не отримує підтримки, і це проблема. Навіть якщо організація прекрасно виконує проекти, є місія, стратегія і політики навіть, але якщо вона не комунікує з її цільовою аудиторією, не залучає аудиторію до взаємодії в інформаційному середовищі, то її фактично не існує.»*

Відповідно до аналізу відповідей респондентів, висока інституційна спроможність досягається шляхом постійного інституційного розвитку ОГС і вкладення у це різних ресурсів. Інституційний розвиток, своєю чергою, сприяє нарощуванню потенціалу організації протягом періоду її діяльності.

Наразі, для організацій існує великий вибір шляхів такого розвитку. Акумулюючи відповіді респондентів, основними з наявних є: елементи саморозвитку, що включають проходження тренінгів та онлайн-курсів навчання в обраному компоненті розвитку; проходження організаційного аудиту або оцінки організаційної спроможності із зовнішнім експертом з подальшим визначенням завдань розвитку (щоб повноцінно визначити з якого саме напрямку почати працювати) — структурований розвиток; та самооцінювання діяльності та нинішнього стану організації її членами з подальшим визначенням плану розвитку та його слідуванню.

Кожна організація самостійно може обрати шлях, яким вона визначає наявні проблеми та виклики. Водночас найпершою рекомендацією, яку можна дати організації для такого визначення - необхідно провести оцінку організаційної спроможності. Респондент 1 (що працює у міжнародному благодійному фонді, який займається розвитком цільових українських організацій) підсумовував у своєму інтерв'ю: *«Самовдосконалення в певний спосіб або можливість за кошти грантів замовляти послуги інших провайдерів для свого розвитку, - це основні способи, які, як на мене, існують на сьогодні для ОГС.»*

Оцінку спроможності ОГС проводять для визначення вектору розвитку організації та інструментів і засобів, що їй будуть у цьому необхідні. В Україні є декілька варіантів того, як організація проходить таку оцінку. На жаль, більшість респондентів зазначала, що зазвичай цей процес організація проходить за ініціативи (та інколи під тиском) міжнародних проєктів технічної допомоги або міжнародних організацій, що працюють в Україні, їх



також у секторі ідентифікують як «міжнародні донори». Водночас найбільш правильним шляхом для організації (на переконання респондентів) є самоініціювання проходження такої оцінки з усвідомленням потреби, навіщо потрібно займатися власним організаційним розвитком. Але для розуміння українськими ОГС, що їм спочатку потрібно пройти таку оцінку для розуміння, як далі рухатися, необхідно створювати відповідне середовище у секторі й культивувати таке розуміння за допомогою впливових ОГС. Відсутність культивування такого розуміння є проблемою, яка створює спотворений і досить часто хаотичний формат вибору шляху розвитку українськими ОГС.

Крім вищезазначеного фактора, українські організації також досить часто мають велику кількість напрямів своєї діяльності, що робить їх універсальними й негативно впливає на самоусвідомлення організації, які саме аспекти інституційного розвитку потребують вдосконалення. Як зазначає респондент 4 (що є незалежним консультантом з організаційного розвитку): *«В Україні професійні організації за своєю суттю сплутані. Тобто, у світі є 2 категорії професійних громадських організацій: перші надають послуги (а якщо ці послуги потрібні, то їх закуповує держава, місцеве самоврядування чи самі громадяни), а другі моніторять надання послуг і мають певний вплив на державних акторів через адвокаційну діяльність. Громадська організація повинна чітко визначити чим вона займається, чого не роблять інші.»*

Акумулюючи відповіді респондентів у цій частині, підсумуємо два фактори, чому організації не розуміють, навіщо потрібно займатися своїм інвестиційним розвитком. Відсутність розуміння, яка діяльність є основною для організації, а також стратегічного підходу до своєї діяльності під час періоду становлення (infancy) організації відповідно етапів життєвого циклу організації Adizes (1979), стають причинами неусвідомлення такої потреби організації у проведенні оцінки свої спроможності та визначення подальших кроків розвитку. За спостереженнями респондентів, перший період становлення в усіх громадських організацій в Україні складає від 2 до 3 років. Опісля цього періоду діяльності, ОГС починають розуміти, у якому середовищі вони працюють, включно як з перевагами, так і з недоліками усєї сфери. І внаслідок того, що перший період ґрунтується більшою мірою на ентузіазмі членів цих організацій та відсутності плану розвитку, до 70% зареєстрованих організацій припиняє свою діяльність на 3-му році діяльності.

До того ж більшість респондентів зазначали, що до того, як підходити до оцінки своєї спроможності, організації не розуміють, що означає поняття «інституційний розвиток та інституційна спроможність», а з цього випливає відсутність стратегічного підходу організації до розвитку.

Респондент 12 (що працює в українській організації інформаційного напрямку) також зазначає про важливість розуміння у лідера/керівника

організації поняття організаційного розвитку: «Аналізуючи зовнішні процеси та командний потенціал, керівництво шукати інструментарій для розробки стратегії сталості.» «Якщо керівники ОГС розуміють, що треба будувати системну базу знань та розвивати компетенції у членів своїх організацій задля системного розвитку організації, вони можуть зробити перший крок до консультації з відповідними експертами зі сфери задля визначення подальшого шляху розвитку організації», зазначає респондент 9 (що працює в українській організації сфери організаційного розвитку та навчальному закладі вищої освіти програми для управлінців ОГС).

Тобто, існує проблема незнання, навіщо потрібен інституційний розвиток, яка виникає, оскільки вхід в інституціоналізовану громадську діяльність базується, як було зазначено вище, на ентузіазмі й прагненні до змін ініціативної групи, а також нерозумінні організації, що інституційне зростання вимагає не лише часу кожного члену організації, а і професійного підходу. Професійний підхід тут передбачає ставлення до діяльності у межах громадської організації як до повноцінної роботи.

Внаслідок зазначених основних проблем щодо формування розуміння в організацій важливості інституційного розвитку, серед представників сталих українських ОГС та міжнародних експертів давно побутує думка про те, що українські організації мають більш серйозно підійти до своєї діяльності й подивитися на організацію як на бізнес — юридичну особу, а не просто спільноту однодумців з ідеями, що просуває зміни. Необхідність розвивати структури, які є в будь-якої юридичної особи — це один із принципів формування інституційної спроможності організацій. Така інституційна спроможність надає можливість організації працювати не лише сьогодні, а й в майбутньому.

### ***Роль впливу міжнародних донорів, держави та самого громадського сектору на розв'язання проблеми низького запиту на інституційний розвиток організацій***

Другим структурним блоком аналізу запиту на програми інституційного розвитку українських ОГС є комплексний блок впливу кожного з агентів на такий запит. По-перше, ми зосереджуємося на впливі міжнародних організацій, міжнародних урядів та проектів міжнародної технічної допомоги (МТД) на розвиток інституційної спроможності українських ОГС та реалізацію програм розвитку у секторі. По-друге, ми досліджуємо, якою може бути роль держави у сприянні інституційному розвитку ОГС. По-третє, ми повертаємося до первинного гравця, який має бути зацікавлений у власному розвитку - організацій громадянського суспільства та шляхів, які вони можуть обирати для свого росту, з врахуванням необхідних для цього ресурсів. Висновками цього структурного блоку є пояснення видів та форми взаємодії між акторами

у трикутнику «міжнародні донори - ОГС - держава» щодо створення та реалізації запиту на інституційний розвиток громадського сектору в Україні, а також основних обмежень, які містить у собі кожна така взаємодія.

Як респонденти, що працюють у міжнародних організаціях та проектах міжнародної технічної допомоги, так і респонденти, що працюють в українських ОГС зазначали, що основними замовниками послуг ОГС в Україні є міжнародні донори, і саме вони найбільше зацікавлені у розвитку інституціоналізованого громадського сектору в Україні. Цьому є пояснення через декілька причин, що вказували респонденти. Перш за все, міжнародні організації зацікавлені у просуванні демократичних цінностей в Україні, як є пріоритетними й для їх країн. З іншого боку, вони просувають ту політику, яка є корисною іноземним урядам, і поки це Україні не шкодить (звісно, ми беремо до уваги демократичні країни Західної Європи, Нордичні країни, Сполучені Штати Америки, Канаду), можна говорити скоріше про позитивний ефект такого впливу, аніж негативний.

Водночас респонденти зауважували, що замовниками послуг для організацій громадянського суспільства у західних демократіях є держава та самі громадяни. В Україні ми поки не говоримо про такий рівень переходу, оскільки це має відбуватися поступово - для цього має бути інституційне поле, щоб організація хотіла інституційного розвитку і бачила в цьому для себе перспективи й переваги. Респондент 8 (що працює в українській організації, що займається аналітичною та правовою складовою розвитку ОГС) зазначав: *«Потрібно, щоб в Україні була створена екосистема доступу до різних інструментів інституційного розвитку організацій. До того ж цьому має сприяти відповідне мотиваційне поле, де пропагується для кожної організації мати свою стратегію розвитку, організаційні процедури та політики, інтернет-представництво чи публічний щорічний звіт про свою діяльність, наприклад.»* Комплексний підхід до розвитку інституційної спроможності сприятиме створенню бренду у громадському сектору займатися інституційним розвитком своєї організації, і, як наслідок, сприятиме посиленню самозарядності громадського сектору в Україні. Цей підхід має культивуватися, як і культура інституційного розвитку, що має просуватися у середовищі ОГС.

Тож, у взаємодії «міжнародні донори - ОГС» на нинішньому етапі розвитку інституційованого громадянського суспільства в Україні саме донори змушують організації займатися своїм інституційним розвитком. *«Величезна роль донорів, вони вимагають та стимулюють, ставлять дедлайни, дисциплінують організації. Якщо є проактивна позиція донора, де донор виступає co-creator, це дуже гарно відображається на розвитку ОГС, але це проблема, якщо донори є єдиними ініціаторами»*, зазначає респондент 6.

Оскільки пропозицію на ринку розвитку інституційної спроможності організацій створюють міжнародні донори, ОГС залишається користуватися

цією пропозицією. Однак, попит на цю пропозицію не є всеохопний, про що зазначали респонденти. *«Попит є, але недостатній. Проте і до пропозиції є великі питання – до якості і освітніх продуктів також, відповідності потребам. Є незнання можливостей та провайдерів ринку цих послуг, їх взаємодії. Тому екосистему сьогодні головним чином формують донорські організації»*, зауважував респондент 9.

Для створення пропозиції міжнародні донори реалізують програми інституційного та організаційного розвитку. Такими програмами називають системні повноцінні проекти підтримки та розвитку організаційної спроможності організацій громадянського суспільства з наявністю фінансового забезпечення. Респондент 13 зазначає, що такі програми *«... переважно експертного та консультаційного сприяння і дієвість яких потребує дослідження.»*

Оскільки респонденти цього дослідження є представниками як міжнародних організацій та проектів міжнародної технічної допомоги, так і українських ОГС, така вибірка дала можливість акумулювати наявні програми інституційного розвитку, у яких працюють або які знають респонденти. Наразі, в Україні існує декілька таких програм. Частина пропозицій є чітко направленими на визначені типи ОГС. Такими є учасники програм інституційного розвитку Міжнародного фонду «Відродження» (одна з найбільших українських благодійних фондів, неурядова організація). Міжнародний фонд «Відродження» у співпраці з посольством Швеції в Україні надає підтримку та сприяє розвитку аналітичних центрів (прим. - діють за організаційно-правовою формою «громадська організація») в Ініціативі «Підтримка аналітичних центрів в Україні», що реалізувалася з жовтня 2017 року по грудень 2020 року; та «Ініціатива з розвитку екологічної політики й адвокації в Україні» (EPAIU), що спрямована на розвиток громадських організацій, які працюють в екологічній сфері, та реалізується з січня 2019 року по грудень 2022 року. У цьому випадку, інституційну підтримку отримують аналітичні центри та організації, що працюють у сфері екології та захисту довкілля. *«Загалом у нас понад 40 організацій, з якими ми системно і довготривало працюємо з позиції їхнього інституційного розвитку, це аналітичні центри та організації, які працюють у сфері довкілля»*, зазначали представники Міжнародного фонду «Відродження».

Іншим системним форматом надання інституційної підтримки ОГС займається українська організація ICAP Єднання. Тут немає конкретної цільової групи, яка може отримувати підтримку, проте є специфіка самої програми. Їхня платформа «Маркетплейс» дає можливість організації самостійно знайти собі провайдера (надавача) послуг у сфері організаційного розвитку, яку організація визначає, проходячи самооцінку своєї спроможності. Члени організації ICAP Єднання відзначають, що основною відмінністю Marketplate як платформи є те, що весь простір для запиту

наданий організаціям, а команда Єднання лише включається у взаємодію на етапах гарантії, що послуги під час їх надання провайдерами будуть якісними, чи під час процесу затвердження тендерів і, фактично, контролю самих провайдерів, аніж організації, яка отримує послуги з організаційного розвитку. Команда Єднання пропагує ідею, що організація повинна мати простір для розвитку у власному темпі, і оскільки ніхто не знає як швидко вона може рости, вони створюють можливості, позаяк втручання і силювання до організаційних змін не приносить ніякої користі. *«Організація має дозріти, діяти до необхідності розв'язання своїх проблем»*, зазначають представники ICAP Єднання. Фінансову компоненту ICAP Єднання реалізують через міжнародні організації або міжнародні проекти технічної допомоги (USAID - Агентства США з міжнародного розвитку, Програми ООН із відновлення та розбудови миру, Європейського союзу, Фонду ім. Ч. С. Мотта, та ін.) і є провайдером такої грантової підтримки на організаційний розвиток для організацій-отримувачів.

Навіть вибірка з 13 представників ОГС та міжнародних організацій показала, що не всі респонденти знають про діяльність своїх колег. Респондент 1 зазначав: *"Крім Відродження та Єднання, мені не знайомо чи сьогодні ще хтось опікується подібною категорією питань. Є, очевидно, фрагменти, коли там певні донори для окремих груп своїх грантерів проводять певні тренінги, намагаються для них якісь політики просувати, однак це періодично, системно працюючих донорів в цій сфері я більше не знаю"*.

Незважаючи на те, що у самому секторі його представники не повноцінно обізнані у пропозиції на ринку програм інституційного розвитку, це не заважає відносно вузьким цільовим аудиторіям знати про можливості для розвитку своїх організацій. Респонденти-представники Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні через проєкт «Громадянське суспільство для розвитку демократії та прав людини в Україні» відзначали, що ПРООН надає цільову інституційну підтримку організаціям. Програма інституційної підтримки в межах цієї програми називається «Мережа хабів громадянського суспільства» і має у своїй основі розвиток 15 регіональних організацій-лідерів громадянського суспільства України, які системно та ефективно впливають на розвиток громадянського суспільства, соціальну згуртованість, дотримання прав людини, демократичні зміни та посилення спроможності громад. Наразі вже йде 8 рік підтримки цих організацій, і у 2019 році було створено громадську спілку цих організацій. Представники ПРООН зазначають: *«Для ПРООН важливо, щоб організація, що отримує підтримку, була сталою. Звичайно будь-які програми інституційної підтримки, в першу чергу, досить дорогі, тому важливо, щоб ці вкладення, які донор або інші партнери роблять саме на розвиток самої організації, були сталими й далі організація могла б більш ефективно виконувати свої стратегічні плани.*

*Тому ПРООН в Україні підтримує мережу регіональних лідерів громадянського суспільства, які згодом формалізувались у спілку. Метою такої мережі є просування прав людини, розвиток місцевої демократії, залучення громадян до прийняття рішень та розвиток громадянського суспільства.»*

Щодо визначеної групи організацій, підтримку здійснює також організація Pact проектом ENGAGE, та програма «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», що фінансується Міністерством закордонних справ Канади. Програма реалізується з березня 2019 року до червня 2024 року, і її основною метою є зміцнення спроможності та розвиток сталості місцевих жіночих організацій в Україні, особливо тих, які представляють інтереси вразливих і маргіналізованих жінок і дівчат; допомога у покращенні програмної діяльності та ведення адвокації та ін. Отже, у випадку цієї програми обрана цільова група організацій - жіночі організації. Респонденти-представники Pact.ENGAGE зазначають: *«Ми підтримуємо не створення аналітичних продуктів, а практики залучення громадян. Ось, наприклад, підтримка аналітичних центрів у межах Фонду "Відродження» - це гарний приклад системної уваги саме до think-tank організацій. А у нас інші цілі.»*

Респонденти також згадували програму інституційної підтримки від державної структури - Українського культурного фонду «Культура в часи кризи: інституційна підтримка». Програма була цільово направленою у межах реагування на виклики 2020 року, спричинені карантинними обмеженнями з метою запобігання поширенню коронавірусної хвороби, і спрямована на надання грантів інституційної підтримки для покриття боргових зобов'язань, що виникли в організаціях у період з березня по серпень 2020 року, а також на покриття витрат на операційну діяльність до кінця року. Програма сприяла стабільному розвитку культурних та креативних індустрій в часи пандемії та підвищенню конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу культурної галузі.

Респонденти загалом згадували, що крім таких цільових програм та загальних пропозицій на ринку інституційного розвитку, пряму грантову підтримку на інституційний розвиток надає Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) на загальних конкурсних засадах, у переважній більшості для стійких і сталих організацій сектору. Також періодично посольства США, Норвегії, Королівства Нідерландів (програма МАТРА), Швеції, Німеччини, Фінляндії, Великобританії запускають свої точкові програми розвитку. Але в основному усі вони отримуються стійкими й досить високоспроможними організаціями у секторі.

Респонденти також відзначали програми навчання та підвищення спроможності лідерів ОГС від приватних організацій або фондів. Такими були Фонд родини Богдана Гаврилишина, Фонд родини Загорій (що впроваджує

щорічну грантову програму для підтримки благодійного сектору в Україні та популяризації благодійності, тобто надає інституційну підтримку благодійним організаціям), і навіть Фонд Рината Ахметова «Розвиток України» (надання підтримки на розвиток і модернізацію української культури за різними напрямками).

Окрім повноцінних програм інституційного розвитку ОГС, організації можуть замовити організаційний аудит або згадану вище оцінку організаційної спроможності від незалежних консультантів організаційного розвитку ОГС. Респонденти зазначали, що ринок послуг від незалежних консультантів переповнений, проте якість цих послуг залишає сумніви щодо професіоналізму частини таких консультантів. Респондент 4 зазначав: *«В Україні дуже мало дійсних організаційних коучів та консультантів. Реальних, а не просто провести самооцінку й отримати якийсь результат, який організації важко втілити. Потрібен супровід з організаційної точки зору.»* Декілька респондентів також зазначали про незадоволеність роботою того чи іншого експерта, які надавали послуги з організаційного розвитку їх знайомим організаціям з сектору.

Підсумовуючи чинні програми інституційного розвитку та інші можливості експертної підтримки в Україні, що становлять пропозицію у секторі для новостворених організацій громадянського суспільства, з відповідей респондентів бачимо, що пропозиція є досить неоднорідною та цільовою для конкретних груп організацій, або ж не досить професійною з боку її надання. До того ж самі респонденти зазначали, що існує велика проблема низької комунікації з новоствореними організаціями, і в такому випадку ця пропозиція програм відома малій кількості організацій. Тобто, до незнання, що таке інституційний розвиток, зазначеного вище, додається незнання можливостей та форматів, де її можна отримати, та обмежена пропозиція якісних консультаційних послуг від незалежних експертів.

Ставитися до взаємодії «держава - ОГС» в аспекті запиту на інституційний розвиток можна по-різному, водночас заперечувати, що така взаємодія важлива для забезпечення демократичного порядку денного в Україні неможливо в наявному середовищі впливу діяльності українських ОГС на просування реформ, як відзначають респонденти.

Респонденти, що працювали з державними структурами, відзначали, що Україна декларує розвиток громадянського суспільства на національному рівні через Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства України. Остання така Стратегія мала реалізацію з 2016 по 2020 рік, тобто закінчилася торік. У липні 2020 року Департамент інформації та взаємодії з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України спільно з Офісом Координатора проєктів ОБСЄ в Україні розпочав підготовку до створення наступної п'ятирічної Стратегії.

Метою Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства є «створення сприятливих умов для розвитку громадської ініціативи та самоорганізації, формування та діяльності організацій (інститутів) громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування, у тому числі для реалізації та захисту прав і свобод людини та громадянина, задоволення суспільних інтересів, забезпечення громадської участі у прийнятті та реалізації владних рішень».

Для минулої Стратегії щороку писалися плани заходів на її виконання, про що було відомо майже усім респондентам, що знали про наявність Стратегії. Відповідно, прогрес у виконанні Стратегії також можна було спостерігати у звітах про виконання таких планів заходів. Хоча стратегія не була реалізована повною мірою, її рівень реалізації є прийнятним, враховуючи аналогічні показники реалізації інших програм (відповідно до зовнішньої оцінки звітів на виконання планів заходів). За суб'єктивною оцінкою респондентів цього дослідження, така Стратегія все ж допомагає громадському сектору в Україні більше взаємодіяти з органами державної та виконавчої влади, та просувати корисні реформи на законодавчому рівні (адвокація). *«Завдяки попередній державній Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства з'явилися багато хороших рішень, яких би можливо і не було. Це й онлайн-реєстрація громадських організацій, і конкурс проектів організацій осіб з інвалідністю та конкурс для організацій ветеранів. Йде робота над запровадженням онлайн-конкурсів проектів для громадських організацій. Були розроблені й подані у ВРУ й інші законопроекти, але більшість з них ВРУ не встигла розглянути. Але завдання виконувалися»,* - зазначав респондент 8.

Процес взаємодії держави та ОГС як сектору має бути системним та цілеспрямованим. Респондент 1 у цьому аспекті зазначав: *«Декларації самі по собі не працюють. Ми вже мали різні національні стратегії, навіть та, яка попередня стратегія, ми знаємо, наскільки вона була виконана, чи ні. Важливо, щоб ця декларація потім реалізовувалась на практиці, і держава постійно демонструвала свою підтримку громадянському суспільству».*

Саме тому, лише наявність декларативного документа про розвиток громадянського суспільства не наближає державу до реального сприяння інституційному розвитку організацій громадянського суспільства.

Усі респонденти зазначили, що держава не має повноцінно включатися в розвиток організацій громадянського суспільства, тобто вона має виконувати допоміжну роль у сприянні розвитку, що більше стосується створення сприятливих умов правового середовища для діяльності організацій та різноманітних форм демократії участі, налагодження ефективної взаємодії громадськості з органами державної влади та органами місцевого самоврядування. За такого сприяння держави, ОГС можуть допомагати



державним органам реалізовувати політику так, щоб Україна була максимально доброзичлива до громадян і їх прав, до об'єднань громадян, і сприяла б в реалізації інтересів кожного. Держава, своєю чергою, має давати ширші права і спростити початок діяльності, тоді організаціям легше бути ініціативними й проактивними у взаємодії з державою.

В межах обговорення сприяння розвитку ОГС респонденти зазначили, що Україна реалізує конкурси проєктів, що у законодавстві звучить як «державна фінансова підтримка проєктів громадських організацій» трьох типів: ветеранських, молодіжних та дитячих, а також організацій людей (у законодавстві - осіб) з інвалідністю. Відповідно до прийнятого законодавства, це програмна підтримка організацій, під час якої можна отримати лише навички проєктного менеджменту команди організації та вміння написання грантових заявок з аспектів інституційної спроможності ОГС. Респондент 8 зазначав: *«На сьогодні уряд фінансує лише програмні гранти для громадських організацій ветеранів, організацій осіб з інвалідністю, молодіжних організацій та організацій патріотичного виховання. Однак важливо розвивати інституційну спроможність українських ГО, тому важливо запровадити конкурси грантів інституційної підтримки. Також дуже важливо передбачити право ГО отримувати адміністративні витрати в рамках реалізації проєктів, на сьогодні лише ГО осіб з інвалідністю мають таке право».*

Ще одним механізмом, що може сприяти інституційній підтримці ОГС є закупівля державою соціальних послуг в організацій. Відповідно до законодавства України закуповувати соціальні послуги мають право органи місцевого самоврядування відповідно до своїх місцевих бюджетів. Водночас це не їх обов'язок, тому ОМС не виділяють на це кошти, і або не закуповують послуги з власних джерел надходження міських бюджетів взагалі, або роблять це ручним способом. *«Створюють комунальне підприємство, наймають туди родичів і знайомих, і працюють так: немає конкуренції, немає ринку»*, - зазначає респондент 7 (що працює в українській організації, що займається дослідженнями у сфері розвитку громадянського суспільства). Тому у розвитку цього напряму необхідно працювати з ОМС та громадами й пояснювати важливість такої співпраці та ухвалення цільової програми закупівель соціальних послуг, оскільки послуги в організацій набагато дешевші, ніж у бізнесу, і організації готові швидко і якісно їх виконувати не в збиток своєї основної діяльності.

Таким чином, якщо держава залишається в інституційному розвитку організацій громадянського суспільства як допоміжний гравець, а не основний, організації виграють у своїх можливостях. Водночас за суб'єктивним визначенням більшості респондентів, держава не повинна прямо впливати на створення запиту організацій на інституційний розвиток, вона може це робити опосередковано через додаткові інструменти. Створення

сприятливих правових передумов для діяльності організацій, включно зі зручними процедурами реєстрації організації, комфортним податковим середовищем, максимально розширеними правами для діяльності, консультації з громадськістю щодо законодавства, яке на них впливає - все це приклади, як держава може виконувати свою роль у трикутнику «держава - ОГС - міжнародні донори».

З іншої сторони, деякі респонденти висловлювали засторогу, що слово «сприяння» є недоречним у контексті ролі держави, оскільки у такому випадку ми применшуємо її можливості. *«Держава може впливати створюючи локальні можливості розвитку за візійними та стратегічними напрямками. Системна підтримка, яка може формувати культурні та соціальні зміни. І прикладом вдалої ініціативи в такому ключі, наприклад, є робота УКФ з підтримкою проєктів спільнот і громад.»*, - відповідав респондент 5 (що працює в освітньому компоненті розвитку ОГС та лідерства). Водночас такі респонденти концентрувалися на підтримці ОГС як такої, а не цільово інституційному розвитку, тобто вони зазначали про програмну діяльність організацій, і як держава може підтримати реальну діяльність ОГС без організаційного аспекту розвитку.

Інша засторога до ролі держави від респондентів звучала як «не заважати розвитку і не створювати жорстких обмежень для діяльності». Більшість респондентів зазначали, що в умовах нестабільного політичного середовища, держава може керуватися несистемними змінами для задоволення потреб окремих політичних гравців і змінювати порядок прав і можливостей ОГС, що негативно відображається на діяльності організацій та їх довірі до держави.

Побудова якісної комунікації та взаємодії між державою й організаціями громадянського суспільства також необхідна для їх синергії у спільній роботі та розвитку. Респонденти досить часто згадували про те, що в Україні частина організацій наступає зі звинуваченнями у бік держави щодо її діяльності замість того, що працювати спільно і знаходити компроміси у зміні політик. *«У нас організації громадянського суспільства все ще борються з державою замість того, щоб надавати конструктивні рекомендації. Часто вони лише критикують, а не йдуть на конструктивний діалог з владою. І цим займаються саме старі українські організації, вони не йдуть на такий конструктив»*, зазначав респондент 3 (що працює в українській благодійній організації, що займається розвитком громадянського суспільства). Держава, зі свого ж боку, шляхом побудови довіри може знижувати компонент неконструктивної співпраці й розповідати про вклад ОГС у покращення стану життя громадян чи їх вплив на позитивні рішення, прийняті державою.

Отже, держава стоїть після інших гравців у списку впливу на інституційний розвиток ОГС, *«...оскільки розвиток громадянського суспільства в руках самого громадянського суспільства і їх прямих реципієнтів - громадян»*, зазначає респондент 11. Водночас її не варто

недооцінювати, побудова взаємодії держави й ОГС допомагає останнім працювати для суспільства, що є основною функцією самих організацій.

Завершуючи, як підсумок цього блоку ми розглядаємо самі організації громадянського суспільства як інститут, та їх участь у підвищенні власного запиту на інституційний розвиток.

Респонденти зазначили, що нині важливо змінити підходи до розуміння важливості інституційного розвитку у самих організацій. Першочергово, що може зробити організація, навіть якщо у неї немає розуміння про повноцінний підхід до розвитку, це почати планувати свою діяльність стратегічно з конкретними цілями, яких вона хоче досягти за 5 років. До загальної стратегії також можна включати планування фінансового та фандрейзингового планів, комунікаційної політики організації. *«Планування діяльності сприяє тому, що організація стає стійкою. Щоб ці речі працювали, потрібно, щоб організація мала органи, політики, що мають запобіжники для вирішення кризових ситуацій»*, зауважував респондент 10. *«Стратегія дає можливість мислити поза поточною проектною діяльністю та розуміти, що та як трансформувати задля забезпечення сталості. Аналізуючи зовнішні процеси та командний потенціал, керівництво має шукати інструментарій для розробки стратегії сталості»*, зазначав респондент 12.

Досить часто згадувалася політика управління персоналом організації та його навчання. Оскільки експертизу в організації творять люди, відповідно керівництво повинне займатися розвитком їх умінь та створювати простір для набуття нових навичок і покращення набутих. *«Організація має мати експертизу і людей, які є якісними фахівцями. Є певні фахівці, яких треба навчати. Якщо знання та навички фахівців своєчасно не оновлювати та не нарощувати, вони втрачають свою актуальність, а в організації поступово слабшає експертиза»*, зазначає респондент 11.

Навчання команди, тобто освітній компонент, грає роль як для нових членів команди, так і для тих, хто довго працює у секторі. *«Починати навчання потрібно з того, що вчитися що таке організаційний розвиток, якими є життєві цикли організації; які інтервенції з організаційного розвитку є доречні, а які загрозливі на цьому життєвому циклі; і тоді шукати відповідні освітні структури для структурованого та глибокого навчання»*, зазначав респондент 9. Чи це будуть короткі тренінги у галузі специфічних знань, чи довготермінові програми, що потребують інвестицій інтелекту, часу, зусиль - все віддається на розсуд організації та її керівництву.

Респонденти також давали пораду керівникам організацій працювати над своїм стилем лідерства, зважати, наскільки різноманітною є у них команда і працювати з кожним членом команди, а не шліфувати усіх під один стиль співпраці та взаємодії. *«У нас зараз у ГО приходить покоління Z, які не працюють у командах, вони індивідуалісти. Те, що вони мають робити, має*

на щось впливати, це для них важливо, тому потрібен індивідуальний підхід», зазначав респондент 4.

Іншим аспектом розвитку називалася участь організації у спільнотах та об'єднаннях. Така участь навчає організацію мережуванню та творенню стійкіших зв'язків та співпраці з іншими організаціями для спільного досягнення цілей. Співпраця також розширює можливості організації до впливу на свої аудиторії та на стейкхолдерів. *«Коли ми не маємо впливу і не маємо результатів співпраці, які змінюють щось системно, ми втрачаємо віру в те, що ми справді робимо щось важливе. Організація має передбачати, а хто це має робити після них»*, зауважив респондент 4, вказуючи на необхідність організації не лише планувати як розвиватися, а й оцінювати, хто продовжуватиме її роботу після 10 чи 20-и років роботи самої організації, або якщо відбудеться перебудова, зміна фокусу чи закриття організації.

Відкритість до змін, інвестиції у людей та команду, та відкритість до співпраці називалися основними цінностями, що мають пропагувати українські організації у своєму середовищі. *«І відповідальність на ОГС набагато більша, ніж над бізнесами чи профспілками, оскільки вони працюють на широке коло суспільства, тому потрібно співпрацювати»*, підтверджував респондент 6.

Отже, роль кожного з гравців — міжнародних донорів, самих організацій та держави у впливу на підвищення рівня запиту українських ОГС на інституційний розвиток — відрізняється. Українські ОГС мають первинно бути зацікавленими у своєму інституційному розвитку, міжнародні донори допомагати реалізовувати програми для такого інституційного розвитку та підтримки організацій, а держава скоріше сприяти розвитку через власні загальнодоступні інструменти взаємодії, але не повноцінно включатися у процес.

## **ВИСНОВКИ ТА ДИСКУСІЯ**

Аналіз результатів інтерв'ю відповідно поставленого дослідницького питання показує, що інституційний розвиток організацій громадянського суспільства, в першу чергу, залежить від самих організацій, зусиль її членів та часу, що в нього вкладається. У трикутнику «держава - ОГС - міжнародні донори» саме організації мають проявляти активну роль у розвитку своєї інституційної спроможності, ініціювати цей процес самостійно та у взаємодії з іншими акторами, у такому випадку з владою і міжнародними організаціями, займатися його реалізацією.

Основним ініціатором пропозиції на ринку інституційного розвитку ОГС, як підсумок усіх розмов, не можуть бути лише організації. Вони мають ініціювати процес створення програм, даючи запит на це, а міжнародні організації, своєю чергою, у програмній діяльності мають дозволяти

організаціям закладати кошти на інституційний розвиток. Роль держави у цьому трикутнику - допоміжна: вона повинна сприяти нарощенню публічного іміджу важливості роботи організацій шляхом закупівлі соціальних послуг у секторі, залученні організацій до формування і реалізації владних рішень та створенні сприятливого правового середовища у секторі.

Тобто, висновок є таким, що всі три гравці повинні робити внесок в інституційний розвиток громадянського суспільства, але відігравати при цьому різні ролі. Цілком можливо, що конкуренція на ринку програм інституційного розвитку і посилення самого ринку буде породжувати кращу включеність самих організацій у такі програми розвитку.

Щодо держави як актора, то Україна дійсно декларує сприяння розвитку громадянського суспільства на державному рівні. Хоча і не повною мірою, така декларація потім знаходить своє відбиття у реалізації, де державні органи показують певний рівень взаємодії з громадськими організаціями. Держава в цілому не впливає на запит ОГС щодо інституційного розвитку, оскільки стратегічний підхід до розвитку організацій більше концентрується на створенні комфортного правового середовища для ОГС і ставить регулює взаємодію між органами державної влади та ОМС та організаціями.

Держава як гравець і не має забезпечувати створення такого запиту в організаціях, її роль допоміжна, хоч і не менше важлива. Через механізми конкурсу проєктів та замовлення соціальних послуг, наприклад, держава має мотивувати організації ставати більш сталими, надавати якісніші послуги, змушувати писати правильно складені грантові заявки на конкурси проєктів - і це все є складовими інституційної спроможності організацій. Також, держава могла б дозволити закладати адміністративні витрати (що теж є однією з невеликих компонент, що закладені в інституційний розвиток) у програмну діяльність по конкурсах проєктів, що дозволило б організаціям почувати себе більш впевнено під час виконання діяльності. Третім, але не менш важливим компонентом є включення організацій у ручні ефективні механізми консультивання з державою щодо зміни політик, що стосуються суспільства: держава повинна чути думку ОГС щодо тих питань, що стосуються їх самих та їх цільових аудиторій. Саме у цих вищенаведених функціях держава як актор може змінити свою політику. З іншого боку, деякі респонденти зазначили, що закупівля послуг і така співпраця з державою може давати великий виклик викривлення ролі громадянського суспільства, до того ж держава дуже часто не зацікавлена у якісному продукті та прозорих конкурсах.

Міжнародні організації, своєю чергою, могли б допомогти організаціям громадянського суспільства наростити свій інституційний потенціал. Тимчасово, перш за все, вони можуть продовжувати розробку та реалізацію механізмів та програм інституційної підтримки ОГС. Однак, вони повинні взаємодіяти з державою на рівні розроблення та зміни політик інституційної підтримки для організацій цільових груп (людей з інвалідністю, молодіжних

та дитячих, ветеранських та, наприклад, екологічних) та на рівні взаємодії з самими ОГС створювати повноцінні програми інституційного розвитку з наявністю фінансування аспекту організаційного розвитку, тобто дозволяти організаціям закладати фінансування на розвиток сталості.

Хоча, звісно, респонденти, які працюють у міжнародних організаціях і зазначали, що інституційні гранти (та програми) є досить дорогими, довготривалими, і не завжди дійсно можна настільки добре підібрати громадську організацію, що приносить очікувані результати. Тому складно змінити ставлення міжнародних донорів до програм інституційного розвитку. До того ж на цей аспект накладається те, що кожна міжнародна організація фінансується одним чи кількома урядами інших країн, що мають свої пріоритети у зміні порядку денного в Україні, і саме ці уряди вирішують на які аспекти виділяти кошти.

Самі ж організації громадянського суспільства, що поділяються на високоспроможні організації (є сталими) та новостворені організації (що є настільки інституційно розвиненими, як перші) мають бути первинно зацікавленими у своєму розвитку. Обох груп стосуються наступні пропозиції.

Перш, за все, вони повинні входити у процес розбудови організації зі стратегічним підходом, тобто з розумінням що вони роблять, над якими проблемами працюють та який їх план діяльності на 5 років. Керівництво організацій має вкладатися у розвиток навичок та знань свого персоналу, займатися його професіоналізацією. Проходження з певною періодичністю організаційного аудиту або оцінки спроможності із залученням зовнішнього експерта як необхідність оцінити свою діяльність на певному етапі розвитку даватиме можливість не зійти зі стратегічного плану діяльності організації. Диверсифікація ресурсів (тобто перегляд наявних джерел фінансування і пошук інших джерел фінансування) організації даватиме можливість не залежати від одного донора чи одного джерела фінансування. І звісно ж, необхідно налагоджувати співпрацю з державою, формувати мережі з іншими організаціями та вибудовувати довіру з бізнесом. Усі ці аспекти мають відбуватися паралельно з комунікацією зі своєю цільовою аудиторією, оскільки саме суспільство має бути замовником діяльності ОГС, а не міжнародні донори. Цього українським ОГС потрібно прагнути.

Щодо високоспроможних українських ОГС, вони могли б займатися навчанням фінансовому управлінню молодих перспективних ОГС. Це створювало б у молодих організацій розуміння, що вони не самі у секторі та є сталі організації, що можуть їх навчити як більш ефективно працювати з фінансами та в інших сферах. Мова йде про менторський супровід новостворених організацій громадянського суспільства та їх підтримку від сталих організацій. Також, високоспроможні ОГС мають провокувати створення якісної пропозиції організаційних тренерів на ринку і

забезпечувати бренд надання професійних послуг від таких тренерів чи експертів.

Отже, підвищити запит ОГС щодо розвитку власного інституційного потенціалу можна не лише через включення у різноманітні програми інституційного розвитку, а і користуючись іншими шляхами, зокрема через просування цього бренду високоспроможними організаціями. При цьому, держава та міжнародні організації мають пропагувати нарощення потенціалу організацій у своїй роботі з ними, таким чином забезпечуючи підсилення створення запиту від ОГС на інституційний розвиток.

Основними обмеженнями підходу цього дослідження є не досить велика вибірка респондентів з усієї генеральної сукупності, а також обмеженість лише представниками високоспроможних організацій, представників міжнародних організацій та незалежних експертів у сфері. Для наступних досліджень варто зробити ширшою вибірку та представити іншу сторону організацій - якраз тих, хто повинні створювати запит на інституційний розвиток.

Отриманих даних у межах цього дослідження достатньо, щоб зробити початкові припущення щодо аналітичного питання та показати основні напрями, у яких можна рухатися для наступних досліджень. Наступні дослідження мають бути більш точково сфокусованими для двосторонньої взаємодії акторів з трикутника «держава - ОГС - міжнародні донори» та передбачати вужче аналітичне питання для врахування всіх можливих деталей діяльності ОГС в Україні, що не були враховані у цьому дослідженні.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

Antlöv, H., Brinkerhoff, D.W. & Rapp, E. Civil Society Capacity Building for Democratic Reform: Experience and Lessons from Indonesia. *Voluntas* 21, 417–439 (2010). <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9140-x>.

Brinkerhoff, J. M., & Brinkerhoff, D. W. (2002). Government-nonprofit relations in comparative perspective: Evolution, themes, and new directions. *Public Administration and Development*, 22(1), 3–19.

Berg, E. J. (1993) 'Rethinking Technical Cooperation: Reforms for Capacity Building in Africa', UNDP, Regional Bureau for Africa.

Blagescu, Monica & Young, John. (2006). Working Paper 260 Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations.

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/156.pdf>.

Child, C. D., K. A. Gronbjerg (2007) 'Nonprofit Advocacy Organizations: Their Characteristics and Activities', *Social Science Quarterly* 88(1): 259–281.

Coston, J. M. (1998). A model and typology of government-NGO relationships.

Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 27(3), 358–382.

Creswell, John W., and Vicki L. Plano Clark. 2011. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.

Csaky, Z. (2020). *Nations in Transit 2020: Dropping the Democratic Facade*. Freedom House.

De Corte J., Verschuere B. (2014) The Autonomy of Organised Civil Society in Strategic Policy Decision-Making: A Resource-Dependence Perspective. In: Brandsen T., Trommel W., Verschuere B. (eds) *Manufacturing Civil Society*. IIAS Series: Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9781137351630\\_9](https://doi.org/10.1057/9781137351630_9).

Diamond, L. (1994). *Rethinking Civil Society: Toward Democratic Consolidation*.

Adizes, I. (1979). Organizational passages—Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations, *Organizational Dynamics*, Volume 8, Issue 1, Pages 3-25, ISSN 0090-2616, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9).

Fowler, A. (1991) The role of NGO's in changing state-society relations: perspectives from Eastern and Southern Africa, *Development Policy Review*, 9. *Journal of Democracy* 5(3), 4-17. doi:10.1353/jod.1994.0041.

Frega, Roberto. 2011. Introduction. In *Pragmatist Epistemologies*. Edited by Roberto Frega Lanham. Washington: Lexington Books, pp. 1-4.

Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268. <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>.

Eade, D. (1997). *Capacity-building: An approach to people-centred development*. Oxfam.

Habermas, Jürgen. (1996). *Between Facts and Norms*. Cambridge: Polity 213.

Hulme D., Edwards M., Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations, *World Development*, 24 (6) (1996), pp. 961-973

Kaushik, Vibha & Walsh, Christine & Lai, Daniel. (2019). Pragmatism as a Research Paradigm and Its Implications for Social Work Research. *Social sciences*. 8. 255. 10.3390/socsci8090255.

Kelly, L. M., & Cordeiro, M. (2020). Three principles of pragmatism for research on organizational processes. *Methodological Innovations*. <https://doi.org/10.1177/2059799120937242>.

Krishnaveni, R., & Sujatha, R. (2013). Institutional Capacity Building: A Systematic Approach. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(4).

Linz, J.J. and Stepan, A. (1996), *Problems of Democratic Transition and Consolidation. Southern Europe, South America and Post-communist Europe* (Baltimore: Johns Hopkins University Press).

Máthé, Réka & György, Hajnal. (2017). Civil-Society Organizations' Capacity Building in the Local Governmental Sector: Is It Working? A Case Study. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 10. 10.1515/nispa-2017-0003.



- Patton, M (2005) *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier. (1992). «In Search of the Non-Profit Sector. I: The Question of Definitions.» *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations* 3(2), 125 – 151.
- Sethi, H. (1993) Some notes on micro-struggles: NGOs and the state, *Asian Exchange Arena Bulletin*, 9, 1 & 2.
- Solonenko, I. (2014) *Ukrainian Civil Society from the Orange Revolution to Euromaidan: Striving for a New Social Contract*, Institute for Peace Research and Security Policy at the University of Hamburg / IFSH (Ed.), *OSCE Yearbook 2014, page 219 - 236, Yearbook on the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE)*  
<https://doi.org/10.5771/9783845260945-219>.
- Tashakkori, Abbas, and Charles Teddlie. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Applied Social Research Methods Series, 46; Thousand Oaks: Sage Publications.
- The United Nations Development Programme (UNDP). (2009). *Supporting Capacity Development. The UNDP Approach*,  
<https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/support-capacity-development-the-undp-approach.html>.
- The United Nations Development Programme (UNDP) and Civil Society Organizations: A toolkit for strengthening partnerships (2006)  
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2141UNDP%20and%20Civil%20Society%20Organizations%20a%20Toolkit%20for%20Strengthening%20Partnerships.pdf>.
- Uhlin, A. (2009). Which Characteristics of Civil Society Organizations Support What Aspects of Democracy? Evidence from Post-communist Latvia. *International Political Science Review*, 30(3), 271–295.  
<https://doi.org/10.1177/0192512109105639>.
- Whitehead, L. (2002). *Democratization: Theory and experience*. Oxford University Press on Demand.
- Zaidi, S.A. (1999), NGO failure and the need to bring back the state. *J. Int. Dev.*, 11: 259-271.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1328\(199903/04\)11:2<259::AID-JID573>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1328(199903/04)11:2<259::AID-JID573>3.0.CO;2-N).
- Zagoriy Foundation, (2020), *Загальнонаціональне дослідження «Благодійність очима українців»*,  
[https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2020/07/dovira\\_do\\_blagodijnyh\\_organizacij\\_v\\_ukrayini.pdf](https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2020/07/dovira_do_blagodijnyh_organizacij_v_ukrayini.pdf).
- Бхаттачарджи А., Ситник Н., (2016), *Методологія і організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках*,

[https://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?filename=4&article=1002&context=oa\\_textbooks&type=additional](https://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?filename=4&article=1002&context=oa_textbooks&type=additional).

Мін'юст України. Характеристика громадських формувань як інститутів громадянського суспільства. Роз'яснення від 24.01.2011

<https://zakon.rada.gov.ua/go/n0016323-11>.

Центр Разумкова, (2019), Дослідження «Рівень довіри до суспільних інститутів та електоральні орієнтації громадян України».

<https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/riven-doviry-do-suspilnykh-instytutiv-ta-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy-2>.

Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, (2019), Загальнонаціональне дослідження громадської думки населення України «Громадянське суспільство в Україні: погляд громадян».

[https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-v-ukraini-poglyad-gromadyan?fbclid=IwAR1ykXc9OwwLN2AUJ\\_jrjVYoaxoNNDe8NancW6QlaoO6yxc1O\\_fNFVfRS7g#.XZxJ\\_wAoLIY.facebook](https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-v-ukraini-poglyad-gromadyan?fbclid=IwAR1ykXc9OwwLN2AUJ_jrjVYoaxoNNDe8NancW6QlaoO6yxc1O_fNFVfRS7g#.XZxJ_wAoLIY.facebook).

## ДОДАТКИ

### **Додаток 1. Опитувальник**

*Про шляхи розвитку інституційної спроможності у демократичній країні.*

1. Яким визначенням інституційної спроможності для ОГС ви послуговуєтеся в діяльності своєї організації?
2. Якими шляхами українські ОГС мають підвищувати власну інституційну та організаційну спроможність? Які є прогалини у цьому?
3. Навіщо потрібна інституційна розбудова ОГС в контексті демократичного порядку денного в Україні?

*Про оцінку спроможності ОГС та критерії високоспроможної ОГС.*

4. Чи існують наразі оцінки спроможності ОГС, якими ви користуєтеся в організації для оцінки інших організацій/українського громадського сектору. Розкажіть, будь ласка, які основні компоненти вміщує така оцінка спроможності.
5. За якими критеріями, у межах діяльності вашої організації, українські ОГС підпадають під поняття “високоспроможні” за організаційними та інституційними ознаками?
6. Як програми інституційного або організаційного розвитку ОГС ви знаєте/працюєте у них?  
Наскільки дієвими, на вашу думку, є такі програми?

*Про запит ОГС на інституційний розвиток*

7. Чому організації не використовують наявні можливості для інституційного розвитку?  
Чи погоджуєтеся ви, що не має достатнього попиту на програми інституційного розвитку для ОГС?  
Чому, на вашу думку? Що стає на заваді цього?  
Як держава має сприяти тому, щоб цей запит формувався?

*Держава, міжнародні донори та інституційний розвиток ОГС*

9. У якому вигляді держава має впливати на інституційний розвиток ОГС?
10. Чи потрібне деклароване зобов'язання держави займатися підвищенням інституційної спроможності ОГС? Поясніть свою думку (чому так, або чому ні).
11. Яка роль міжнародних донорів у інституційному розвитку ОГС?
12. Як можна покращити взаємодію ОГС та міжнародних донорів у аспектах інституційного розвитку у громадському секторі?

*Щодо пропозицій політики*

13. Які кроки для українських ОГС ви б назвали важливими для підвищення власної організаційної спроможності (тобто ті, які організація може вчинити

сама)?

А з боку держави як ви вважаєте що потрібно вчинити для посилення спроможності українського громадського сектору?

***Додаток 2. Транскрипти інтерв'ю*** (доступні виключно для викладачів програми)