КИЇВСЬКА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ

МАГІСТЕРСЬКА ПРОГРАМА З ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ВРЯДУВАННЯ

ДИПЛОМНА РОБОТА

«Організаційна стійкість неприбуткових організацій в Україні під час повномасштабної російсько-української війни»

Студентка: Юлія Бродська
Наукова керівниця: Оксана Сироїд

Для здобуття освітнього ступеня: Магістр
за спеціальністю: 281 Публічне управління та адміністрування

Київ 2023

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ…… 3
ВСТУП…….... 4
ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ……. 7
Цінність дослідження…….. 9
Аналітична рамка ……. 10
Концептуалізація та операціоналізація …… 11
МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН ……. 12
Збір даних …….. 12
Роль дослідника …… 14
РЕЗУЛЬТАТИ ……... 15
Збір даних та аналіз ……. 15
Результати ……... 17
ОБГОВОРЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……. 32
Рекомендації ……. 33
Рекомендації для донорських організацій …….. 34
Рекомендації для уряду …… 35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 36
ДОДАТКИ ……. 40
Додаток 1. ……. 40
Додаток 2. Книга кодів …… 41
Додаток 3. Візуалізація 4 …… 47

АНОТАЦІЯ

Під час російсько-української війни 2022 року неприбуткові організації, що надавали і продовжують надавати підтримку постраждалому від війни населенню, стали ключовими акторами у наданні соціальних послуг на рівні з державою. Це дослідження має на меті з'ясувати, як неприбуткові організації, зареєстровані в Україні до 24.02.22, досягли організаційної стійкості під час російсько-української війни у 2022 році. Методологічний підхід через ґрунтовну теорію дозволив провести якісний аналіз на основі інтерв'ю з дванадцятьма лідерами ключових неприбуткових організацій, виявив, що переорієнтація фінансування, гнучкість в адаптації програмної діяльності, підтримка команди, а також координація зусиль з партнерами сприяли зміцненню організаційної стійкості згаданих організацій.

Ключові слова: організаційна стійкість, неприбуткові організації, виклики неприбуткових організацій, україно-російська війна, міжнародні-донори, гуманітарно-міграційна криза

Кількість слів: 8 803

ВСТУП

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року призвело до найбільшої гуманітарної та міграційної кризи в Європі після часів Другої світової війни. Більше восьми мільйонів українців виїхали за кордон з початку повномасштабної війни (UNHCR, 2023), майже п’ять з половиною мільйони населення країни стали внутрішньо переміщеними особами (IOM, 2023), мільйони втратили роботу та доступ до основних послуг і покриття базових потреб. У 2022 році уряди України та країн партнерів разом з неприбуткові організаціями акумулювали свої зусилля на спільному подоланні вищезазначених криз та їх наслідків. Стейкхолдери працювали в умовах невизначеності перед обличчям небезпеки та масштабом викликів, з якими у двадцять першому столітті Європа ще не стикалася.

Російсько-Українська війна триває з 2014 року. Саме цей рік відзначається розквітом громадянського суспільства в Україні. Проте, масштабування викликів, що принесло повномасштабне вторгнення у 2022 році, створило потужний тиск на державну систему, потужності якої не вистачає на відповідне покриття потреб та перетворила неприбуткові організації на одних з ключових акторів у реагуванні, відповіді та допомозі постраждалому від війни населенню. Відповідно до Barnett та Weiss (2008), робота неприбуткових організацій забезпечує надію та гуманітарну допомогу тим, хто постраждав від конфліктів, тому організації мають бути свідомими своєї політичної ролі в умовах конфлікту. Роль неприбуткових організації у країнах партнерах залишається провідною, незважаючи на Директив Тимчасового Захисту ЄС (Council Directive 2001/55/EC, European Commission), про мінімальні стандарти надання тимчасового захисту у разі масового напливу переміщених осіб та про заходи, що сприяють збалансованості зусиль між державами-членами, що поширюється на всі країни-члени ЄС.

Однак, не всі неприбуткові організації в Україні у 2022 були в змозі продовжити свою статутну діяльність та стикнулися із безліччю викликів таких, як переформатування програмної діяльності, вигорання персоналу, ускладнення логістики та доступу, зменшення або припинення фінансування та інші. В той самий час, дискусія про стійкість українського уряду, населення та громадянського суспільства стала цікавим явищем для стейкхолдерів та спільноти. Якщо подивитися на стійкість, література розуміє це поняття, як процес адаптації до складних потрясінь. Загалом, стійкість передбачає адаптацію, партнерство та самозабезпеченість окремих осіб та спільнот, а повсякденні практики стійкості

«створюють суб'єктів» (Cavelty et al., 2015: 9): організації громадянського суспільства, волонтерські групи та мережі співпраці, що стають ключовими джерелами стратегії виживання та безпеки людей і організацій. Громадянське суспільство відіграли важливу роль у стійкості на місцевому та національному рівнях. Особливо, на ранніх етапах повномасштабного вторгнення існувала велика залежність у наданні підтримки постраждалому від війни населенню саме від неприбуткових організацій, як перших учасників допомоги, а не від уряду або великих міжнародних неприбуткових організацій. Українські неприбуткові організації часто були першими, хто доставляв допомогу на деокуповані території або проводив евакуацію цивільного населення. Більшість національних і місцевих неурядових організацій, організацій громадянського суспільства та значна кількість новостворених волонтерських мереж і досі надають життєво важливу допомогу на більшості територій, які постраждали від війни (Kurnyshova, 2022). Дійсно, неприбуткові організації відіграють ключову роль у наданні допомоги та підтримки тим, хто її потребує, але програмна діяльність в країні, де тривають бойові дії, приносить багато викликів. Для глибшого розуміння розвитку неприбуткових організацій варто подивитись назад у 20 сторіччя. Відповідно до Grant (2011), Перша світова війна дала поштовх волюнтаризму, заснованому на принципі взаємодопомоги, яка і сьогодні лежить в основі сучасної діяльності неприбуткових організацій. Примітно, що велика кількість британських благодійних організацій, керувалися звичайними людьми з робітничого класу та їхня діяльність була спрямована на допомогу місцевим військовим або місцевим громадам. Війна сприяла підвищенню рівня професіоналізму неприбуткових організацій, а також запровадила уявлення про волюнтаризм, який працює рука об руку з державою (Grant (2011). Багато методів збору коштів, які використовуються сьогодні, були започатковані або розширені саме у той період. Хочу відмітити, що наразі ведеться професійна дискусія стосовно впливу збройного конфлікту на неприбуткові організації в Іраці та Сирії, проте досвід цих країн не вважаю достатньо релевантним для України через, суттєво, відмінний історичний розвиток громадянського суспільства в Україні, масштаб конфлікту, геополітичні особливості, економічні фактори та масштабну міжнародну підтримку.

Попри вивчення дослідниками організаційної стійкості під час кризи в інших країнах, існує відсутність консолідованого розуміння моделі організаційної стійкості, що дозволила неприбутковим організаціям в Україні досягти організаційної стійкості та зберегти здатність продовжити більше 50% своєї оригінальної програмної діяльності під час повномасштабної російсько-української війни. Отже, яким чином українські неприбуткові організації (НПО) досягли

організаційної стійкості під час повномасштабного вторгнення російської федерації у 2022 році?

Хочу підкреслити, що моє дослідження спрямоване на вивчення організаційної стійкості неприбуткових організацій, що були зареєстровані в Україні до 24 лютого 2022 року.

Для вирішення вищезазначеного питання, в дослідженні використовується пошуковий дизайн. “Пошукове дослідження в крайньому сенсі може означати, що людина починає з нуля, навіть не знаючи, що цікавого в обраному явищі, чи предметній галузі” (Linn Mo, 1978, An Adventure in Exploratory Research, p.165). Зважаючи на те, що повномасштабна війна триває, виклики залишаються у динаміці, мапа потреб бенефіціарів динамічно змінюється, як і умови перебування українців біженців за кордоном, що впливає на внутрішню ситуацію, певну виснаженість донорів та населення від довготривалого конфлікту. Обрання розвідувального дизайну здається вибором, що дає можливість долучитися до вивчення зазначеного питання в динамічних умовах кризи. Структура дослідження складається із вступу, що розкриває контекст та актуальність вивчення зазначеної теми, огляду релевантної літератури, інформації стосовно методологічного дизайну, результати дослідження та візуалізації, висновків, обговорення та рекомендацій для представників донорських організацій і держави та додатки.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Стійкість, як предмет дослідження, виникла наприкінці на початку 1970-х років у галузях екології, фізики, інженерії, позитивної психології та стосувалася здатності системи справлятися зі змінами. Поняття стійкості вперше було введено до вивчення екологічного середовища Holling (1973) у статті «Стійкість і стабільність екологічних систем», де стійкість розглядається як здатність екосистеми повертатися до своєї початкової форми після збурення. Згодом, стійкість була виокремлена в сферах психології та соціології і лише наприкінці 1990-х років концепція стійкості була введена в організаційну сферу (Ruijun Chen, Yingqi Liu, Fei Zhou, 2021). Динамічні зміни в економічному середовищі та зростаюча конкуренція сприяла закріпленню поняття стійкості у сфері управління і трансформувалося в «організаційну стійкість» (G. Hamel, and L. Valikangas, 2004), яка стосується здатності протистояти кризам і відновлюватися після них. Поняття організаційної стійкості також було адаптовано сферою людських ресурсів (F. Luthans, G. R. Vogelgesang, and P. B. Lester, 2006) та інших галузях.

Існуючі дослідження організаційної стійкості зосереджені на конотаціях організаційної стійкості, що впливають на фактори та механізми дій. Дослідження організаційної стійкості мають такі дослідницькі обмеження: по-перше, вивчення стійкості виникло в галузях екології та фізики, що стосується здатності системи у зазначених контекстах повертатися до своєї початкової форми після збурення (Holling, 1973), що до певної міри є запозиченим поняттям для управління. У сучасному діалозі серед дослідників стосовно визначення організаційної стійкості можливо простежити декілька ключових ліній розвидку думки. Відповідно до Chen (2021) організаційна стійкість – це здатність організації реконфігурувати організаційні ресурси, оптимізувати організаційні процеси та змінювати організаційні відносини під час кризи, швидко відновлюватися після кризи та використовувати кризу для досягнення зростання. З іншого боку, Lengnick-Hall & Beck (2009) на відміну від Chen, фокусуються на процесах більше ніж на можливостях і сперечаються, що в основі організаційної стійкості лежить унікальне поєднання когнітивних, поведінкових і ситуаційних атрибутів, що покращують здатність організації розуміти поточні ситуації та розробляти індивідуальні відповіді, які відображають це розуміння. Проте, існує і функціональний погляд на концепцію організаційної стійкості від Mcmanus (2008). Автор вважає організаційну стійкість функцією усвідомлення організацією загальної ситуації, управління критичними слабкостями та здатністю адаптуватися в складному, динамічному та взаємозалежному середовищі. Цікавою точкою зору є бачення організаційної стійкості через призму результату – Sincorá (2018) вважає, що організаційна

стійкість стосується того, як організації відновлюються та переживають хаотичні зміни та несподівані події, і охоплює три виміри: передбачення, адаптацію та реакцію. У своєму консолідованому дослідженні Ruijun Chen, Yingqi Liu, Fei Zhou (2021) підсумовують, що динамічний погляд на організаційну стійкість вказує на те, що організаційну стійкість можна розвивати та покращити за допомогою довготривалих вправ, тоді як статичний погляд на організаційну стійкість вказує на те, що лише організації з наявними елементами стійкості можуть підтримувати позитивний адаптивний стан під час криз.

Не усі системи здатні відновлюватися до оригінального стану. Westley (2013) розвиває думку, що стійкість системи полягає в постійному русі через цикл адаптації та трансформації. Крім того, автор стверджує, що серйозна втрата стійкості системи відбувається лише тоді, коли система застряє в певній фазі циклу адаптації і не може перейти до наступної. Westley підкреслює, що вивчаючи стійкість, важливо дивитися на проблему системно та припускає, що західна культура має довгу історію впровадження рішень, призначених для вирішення конкретної проблеми, без урахування більш широких системних впливів, які це рішення може мати. Dervitsiotis (2004) доповнює, що саме момент, коли на організацію впливає зміна середовища є стратегічною точкою перетину. Ці зміни впливають на систему і створюють нові правила, що змінюють існуючі когнітивні та структурні очікування для системи. Звична поведінка та симбіотичні відносини всередині організації, які створюють і підтримують взаємну залежність, описуються як динаміка, що підтримує цілісність системи. Відповідно до цієї теорії, координуючи компоненти системи, стійка організація має здатність реагувати на зміну зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому цілісність внутрішньої системи (Weick, 2007). Weick та Sutcliffe (2007) проводять цікаву аналогію та розглядають організаційно стійкі організації, проводячи паралель із відділеннями невідкладної допомоги лікарень або атомними електростанціями, яким доводиться регулярно вирішувати надзвичайні ситуації. Автори зазначають, що ці установи навчилися регулярно справлятися зі складними, руйнівними подіями і адаптувалися належним чином реагувати на несподіване. Weick та Sutcliffe підкреслюють, що організації визнають, що планування може завести організацію лише до певної лінії і після цього те, як вона реагує на кризу, визначає її успіх.

Концепція організаційної стійкості привернула все більшу увагу в останні десятиліття, оскільки організації стикаються з постійно мінливим і складним середовищем, яке вимагає від них адаптації до нових викликів. Яскравим прикладом є діяльність неприбуткових організацій під час пандемії COVID-19, у випадку України – діяльність під час повномасштабної російсько-української війни. У звіті

Національної академії наук про «стійкість до катастроф» визначено стійкість, як здатність системи для виконання чотирьох функцій щодо несприятливих подій: планування та підготовка, поглинання, відновлення та адаптація (NAS, 2012). Weick і Sutcliffe (2007), на ряді з іншими авторами, такими як David Denyer (2017) пропонують, що такі компоненти, як – передбачення, готовність, відповідь і адаптація необхідні організаціям, щоб справлятися з несподіваними подіями та підтримувати свою ефективність в умовах невизначеності. Також, існує ресурсний підхід до стійкості, який підкреслює багато дослідників. Tengblad (2018) запропонував трикомпонентну ресурсно-орієнтовану модель організаційної стійкості, що стверджує – можливості організаційної стійкості базуються на різноманітних ресурсах та ресурсних можливостях організації. Перший елемент передбачає фінансові ресурси, такі як фінансування та можливість його залучення, нематеріальні активи. Другий елемент стосується технічних ресурсів, які включають продукти, послуги, програми, а також знання в таких галузях, як управління людськими ресурсами та інше. Третій елемент пов'язаний зі соціальними ресурсами, які стосуються різних видів відносин зі стейкхолдерами: працівниками, партнерами, підрядниками, тощо (Tengblad, 2018).

Відповідно до Hepfer та Lawrence (2022), дослідження схильні розглядати організаційну стійкість як порівняно однорідне поняття. Hepfer та Lawrence пропонують альтернативну формулювання, яка розглядає організаційну стійкість як різнорідне явище з трьома основними формами – функціональною стійкістю, операційною стійкістю та стратегічною стійкістю – кожна з яких має відмінні основи, динаміку та результати (Hepfer, Lawrence 2022). Автори розробили циклічну модель організаційної стійкості, яка враховує її різноманітність.

Цінність дослідження

Зважаючи на те, що організаційна стійкість неприбуткових організацій під час повномасштабного вторгнення відіграє ключову роль у можливості зазначених організацій виконувати критично важливі задачі у час, коли організаційна спроможність державних органів не здатна самостійно та вчасно опрацювати і оперативно відповісти у потрібному обсязі на виклики найбільшої гуманітарної та міграційної кризи у Європі з часів Другої світової війни, цінність дослідження виходить за рамки питань управління та виходить у мультісекторальну площину. Дослідження стане внеском у дискуссію, зокрема у нішу про організаційну стійкість у постраждалих від конфлікту або катастроф середовищах і дає уявлення про роль організаційної стійкості у вирішенні складних гуманітарних криз. Зважаючи на масштаб та безпрецендентність контексту, а також зміни у світовому безпековому

ландшафті, ризики, що несе зміна клімату (екологічні катастрофи і потенційні кліматичні міграції), техногенні катастрофи та пост COVID-19 реальність, дослідження буде корисне стейкхолдерам, включаючи локальні та міжнародні неприбуткові організації, донорів, уряди, активістів громадянського суспільства, спеціалістів з політик, кризового менеджменту та стратегії. Williams (2017) відкеслює, що сучасні організації неодмінно зіштовхуються з більш частими та більшими кризами, які загрожують їхньому безперебійному функціонуванню та ефективності. Ambulkar, Blackhurst та Grawe (2015) доповнюють, що країнам потрібні стійкі організації для роботи з подіями, які матимуть серйозні наслідки, навіть якщо вони мають низьку ймовірність виникнення. В той самий час, Kendra & Wachtendorf (2003) наголошують про важливість досліджувати випадки, коли політики, процедури, практики та інструменти зазнають невдачі під час надзвичайної ситуації.

Аналітична рамка

Для аналітичної основи мого дослідження я вирішила підійти до дослідження через використання ґрунтовної теорії, яка передбачає побудову гіпотез і теорій шляхом збору й аналізу даних (Martin, Turner, 1986). Scott & Usher (2011) стверджують, що індуктивна за своєю природою, ґрунтовна теорія розвивається з даних, а не шляхом перевірки дедуктивно сформульованих гіпотез (2011, p. 49). В той самий час, серед значної кількості підходів до організаційної стійкості, через найбільшу фінансову підтримку неприбуткового сектора в Україні міжнародними гравцями в історії незалежної України, я обрала ресурсно-орієнтовану модель організаційної стійкості для входу у дослідження. Зазначена модель стверджує, що можливості організаційної стійкості базуються на фінансових, технологічних та соціальних ресурсах (Tengblad, 2018). Зазначена модель підкреслює важливість ресурсів в складному та динамічному середовищі кризи.

Базуючись на вищезазначеному, мої теоретичні очікування стосовно досягнення організаційної стійкості неприбуткових організацій під час повномасштабної російсько-української війни є наступними:

Якщо українські неприбуткові організації (X) змінять джерела фінансування, адаптують програми і роботу з підтримки своєї команди, а також стратегічно посилять партнерські відносини під час російсько-української війни, в такому випадку вони підвищать організаційну стійкість (Y) та використовують кризу для зростання.

Концептуалізація та операціоналізація

Організаційна стійкість – визначається в даному дослідженні як можливість українських неприбуткових організацій (НПО) зареєстрованих до 24.02.2022 в Україні продовжити оригінальну програмну діяльність під час повномасштабної російсько-української війни у 2022 році, і в деяких випадках, масштабувати свою діяльність. Зазначений процес відповідає суті визначення організаційної стійкості – здатність системи повертатися до своєї початкової форми після збурення Holling (1973). В рамках дослідження модель організаційної стійкості формується за допомогою опрацювання отриманих з інтерв'ю даних та інтерпретуються за формулюванням, що можливості організаційної стійкості базуються на фінансових, технологічних та соціальних ресурсах (Tengblad, 2018). Організаційна стійкість буде вивчатися через такі теми:

1. Фінансові ресурси: зміни у фінансовій стабільності, доступності донорів, залученні нових джерел фінансування.
2. Технологічні ресурси: зміни у наданні послуг бенефіціарам та програмна діяльність, зміни в роботі НПО з метою ефективної адаптації до нових обставин.
3. Соціальні ресурси: якість взаємодії зі стейкхолдерами, співпраця та координація з партнерами, командою та волонтерами.

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ДИЗАЙН

Щоб зрозуміти як українськими НПО досягли організаційної стійкості під час російсько-української війни у 2022 році, я обрала для проведення дослідження пошуковий якісний підхід. "Якісний аналіз – це процес систематичного та обґрунтованого опису, класифікації та тлумачення якісних даних, що має на меті відтворення досвіду, значень та культурних взаємодій учасників дослідження" (Braun & Clarke, 2006, p. 87). Зазначений дизайн допоміг мені отримати глибоке розуміння дослідницького питання. Оскільки я починала дослідження без попередньо визначеної теорії, я використала методологічний підхід ґрунтовної теорії (Martin, Turner, 1986). Також, я підійшла до дослідження з огляду ресурсної моделі, згідно з якою можливості організаційної стійкості базуються на фінансових, технологічних та соціальних ресурсах (Tengblad, 2018) та побудувала відкриті питання для учасників інтерв'ю відповідно. На початку інтерв'ю було зрозуміло, що всі учасники зіткнулися із широким спектром викликів, що повномасштабна російсько-українська війна принесла для їхньої діяльності. Те, що вибірка складалася саме з організацій що були зареєстровані в Україні і мали програмну діяльність до 24.02.22. дозволила вивчити зміни у фінансових, технологічних та соціальних ресурсах зазначених організацій і, як ці зміни вплинули на організаційну стійкість.

Збір даних

Методологічний дизайн дослідження включає підхід якісного тематичного дослідження з використанням напівструктурованих інтерв'ю з лідерами 12 неприбуткових організацій (зареєстровані до 24.02.22). У напівструктурованому підході дослідник задає стандартний набір запитань для збору даних, однак це дозволяє досліднику поставити додаткові запитання, якщо новий напрямок думки з'являється в процесі інтерв'ю (Young et al., 2018). Цей підхід дає можливість забезпечити глибоке та детальне розуміння досвіду та процесів організацій, а також можливості дізнатися точки зору представників неприбуткового сектору та їх інтерпретації викликів та можливостей, з якими вони зіткнулися. Обмеження цього підходу включають суб'єктивність зібраних даних і потенційні упередження в інтерпретації інформації (Ştefania Bambuc, 2016). В той самий час, ключовою перевагою методу є можливість отримати глибинне розуміння специфічних особливостей теми (Creswell, 2013). Додатковою перевагою обрання цього методу є професійний бекграунд автора у неприбутковому секторі та наявний нетворкінг

колег, готових прийняти участь у дослідженні. Можливість мати серед учасників представників організацій національного та локального рівня дозволить максимізувати обсяг отриманих даних. Інтерв'ю проводились у період лютий-березень 2023 року.

Опитування ста і більше благодійних організацій та робота із даними отриманими через анкети могло бути альтернативним підходом, проте обмежені часові та людські ресурси (1 авторка) та щільний графік представників неприбуткових організацій під час повномасштабної війни не сприяють використанню цього методу.

Для визначення вибірки для дослідження я провела цілеспрямований відбір – цей спосіб передбачає відбір учасників, які володіють відповідною інформацією та є репрезентативними для досліджуваної сукупності (Creswell & Creswell, 2018). У випадку мого дослідження – вибірка складається з керівників та представників менеджменту неприбуткових організацій, зареєстрованих до 24.02.22 в різних регіонах України у різних сферах надання допомоги на місцевому та національному рівнях на території України. Учасники були відібрані на основі їх досвіду керівництва (чи участі у керівництві) організаціями під час повномасштабної війни в Україні та їх здатності надати цінну інформацію щодо теми дослідження. Географічне покриття охоплює підконтрольні Україні території. Напівструктуровані інтерв’ю були проведені через платформу Zoom, і тривали від 15 хвилин до 35 хвилин. Із урахуванням побажання більшості представників організацій не розголошувати чутливу інформацію та персональні дані, цитати з інтерв’ю у тексті позначені номерами інтерв’ю без зазначення назв організацій та імен: Інтерв'ю 1 – Інтерв'ю 12.

Питання для інтерв’ю розроблені з метою дослідити фінансові, технологічні та соціальні ресурси, як основу організаційної стійкості неприбуткових організацій, а також отримати зворотній зв’язок стосовно зауважень, що було б ефектиктивно змінити з боку донорів та держави у контексті співпраці із неприбутковими організаціями для написання подальших рекомендацій. Зазначені теми відкритих питань дають простір для відповіді і можливість лідерам організацій самостійно розставити акценти та наголоси, що є перевагою методу напівструктурованих інтерв’ю.

Питання для інтерв’ю:

1. Як повномасштабна війна вплинула на діяльність вашої організації?
2. Чи вдалося вашій організації зберегти 50% чи більше програм, які вона мала до повномасштабної війни?

3. Як повномасштабна війна вплинула на ваше фінансування та ресурси?
4. Як повномасштабна війна вплинула на ваш персонал і волонтерів?
5. Як повномасштабна війна вплинула на ваше партнерство та співпрацю з іншими організаціями та зацікавленими сторонами?
6. Яку підтримку ви хотіли б отримати від донорів і держави, але не отримали?

Я використала ґрунтовну теорію, за допомогою якої дослідники вивчають явище, записують дані, класифікують та проводять їх кодування, а також визначають теорію, яка розвивається на основі даних (Creswell & Creswell, 2018). Інтерв'ю були проведені та записані за згодою учасників на диктофон та розшифровані. Дані були проаналізовані за допомогою підходу тематичного аналізу для виявлення тем і закономірностей у даних. Теми будуть закодовані відповідно до ресурсної моделі організаційної стійкості – фінансові, технологічні, соціальні ресурси, а також загальний вплив для можливості глибшого аналізу. Аналіз буде включати створення кодів і підкодів для роботи з текстами розшифованих інтерв'ю. Процес аналізу буде включати кілька етапів, включаючи відкрите кодування, осьове кодування та вибіркове кодування. Початкові коди будуть згруповані в категорії. Процес аналізу проводитиметься за допомогою програмного забезпечення для якісного аналізу даних MAXQDA для зручної та консолідованої організації даних. Висновки будуть представлені у формі описового звіту, який включає цитати з інтерв'ю та візуалізації.

Роль дослідника

Моя професійна діяльність впродовж останніх п'яти років у локальних та національних неприбуткових організаціях, а також робота зі сторони міжнародної неприбуткової організацій (у тому числі під час повномасштабного вторгнення), співпраця з міжнародними донорами, а також досвід у публічному секторі дає комплексне розуміння контексту, викликів та процесів. Широка мережа контактів у зазначених сферах дала можливість проведення напівструктурованих інтерв'ю із лідерами "третього сектору". З іншого боку, я розумію, що через, беспоседню, залученість у роботі неприбуткового сектору в Україні мої особисті припущення та упередження можуть вплинути на розуміння даних. В той самий час, я намагалася зробити усе залежне від мене для забезпечення об'єктивності дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Збір даних та аналіз

На основні грунтовної теорії було проведено дослідження із залученням лідерів дванадцяти неприбуткових організацій зареєстрованих в Україні до 24.02.22, що мають компетенцію у таких сферах діяльності, як: гуманітарна допомога, евакуація, захист та правова допомога, адвокація, охорона здоров'я, харчова безпека, добробут дітей, допомога вразливим групам населення, допомога внутрішньо-переміщеним особам, розвиток освіти та студентства, добробут тварин, рання відбудова. Зазначені сфери покривають найбільш поширені напрямки надання допомоги (Cluster Approach, Humanitarian Response, 2020). Програми у зазначених напрямках виконуються на підконтрольній Україні території країни. Організації були відібрані через професійний нетворкінг. Збір даних проходив через напівструктуровані інтерв'ю.

Наступні питання, зазначені у протоколі інтерв'ю (Додаток 1), були обрані як найбільш доцільні для відповіді на запитання дослідження:

1. Як повномасштабна війна вплинула на діяльність неприбуткової організації?
2. Чи вдалося неприбутковій організації зберегти 50% чи більше програм, які вона мала до повномасштабної війни?
3. Як повномасштабна війна вплинула на фінансування та ресурси неприбуткової організації?
4. Як повномасштабна війна вплинула на персонал і волонтерів неприбуткової організації?
5. Як повномасштабна війна вплинула на партнерство та співпрацю з іншими організаціями та стейкхолдерама неприбуткової організації?
6. Яку підтримку неприбуткова організація хотіла би отримати від міжнародних партнерів та уряду України, але не отримала?

Я провела дванадцять інтерв'ю протягом 15-28 березня 2023 року. Зважаючи на поточну безпекову ситуацію в Україні, напружений графік та локацію перебування представників НПО, інтерв'ю із представниками менеджменту або керівниками зазначених організацій були проведені через онлайн платформу Zoom і тривали від чотирнадцяти до тридцяти п'яти хвилин. На стадії обговорення участі представників організацій у дослідженні, вони були проінформовані про тему та ціль дослідження, добровільну основу участі, формат та мали можливість самостійно запропонувати зручний для них час проведення бесіди. Також, учасники були

проінформовані про принцип конфіденційності, а також можливості відмовитись від відповіді на будь-яке питання або припинити інтерв'ю.

Зважаючи на дистанційний формат проведення інтерв'ю, кожен з учасників надав вербальну згоду на запис інтерв'ю для подальшого використання відповідей та цитат учасників для якісного аналізу та висновків. Багато з учасників озвучили зацікавленість ознайомитися із результатами дослідження зважаючи на спільну сферу професійних інтересів.

Для аналізу я обрала програмне забеспечення MAXQDA. Після розшифровки інтерв'ю я додала транскрипти у створений дослідницький проект у зазначеній програмі та використовувала для найменування кожного інтерв'ю слово Interview та відповідний номер: Interview 1 - Interview 12. Такий спосіб найменування забезпечив конфіденційність даних. Для проведення дослідження я використала ґрунтовну теорія (Glaser, Strauss 1967). Зазначена теорія дає можливість сприяти перегляду даних свіжими способами та досліджувати ідеї щодо даних за допомогою раннього аналітичного написання (Charmaz, 2006). Я провела аналіз через відкрите кодування, що дозволяє розбивати дані на окремі частини, осьове кодування, що дозволяє встановлювати зв'язки між кодами, та вибіркове кодування, що дозволило інтегрувати категорії та підкатегорії кодів у ширші теми. Робота з даними на кожному із зазначених етапів є трудомістким завданням яке вимагає від дослідника вкладати час у процеси аналізу та збору даних (Kolb, 2012). Кожен етап, починаючи з безпосередньо проведення самих інтерв'ю та етап аналізу я робила нотатки для порівняння та зіставлення даних – що є важливою частиною аналіза даних з використанням ґрунтовної теорії як теоретичної основи. На стадії відкритого кодування я використовувала in-vivo (*від лат. – "на живо"*) кодування виокремлюючи окремі тези та цитати учасників. Після зазначеної стадії я дослідила наявні дані, через їх об'єднання у категорії та підкатегорії для групування досвіду організаційної стійкості неприбуткових організацій під час російсько-української війни у 2022 році та виявлення елементів, що лежать в основі ресурсного підходу (Tengblad, 2018) до організаційної стійкості та зв'язків між ними. Осьове кодування дозволило виявити різниці у підходах та викликах під час досягнення організаційної стійкості для організацій, орієнтованих на локальне та міжнародне залучення фінансових ресурсів. Зазначені процеси дозволити мені побудувати модель "української неприбуткової організації з високою організаційною стійкістю під час російсько-української війни".

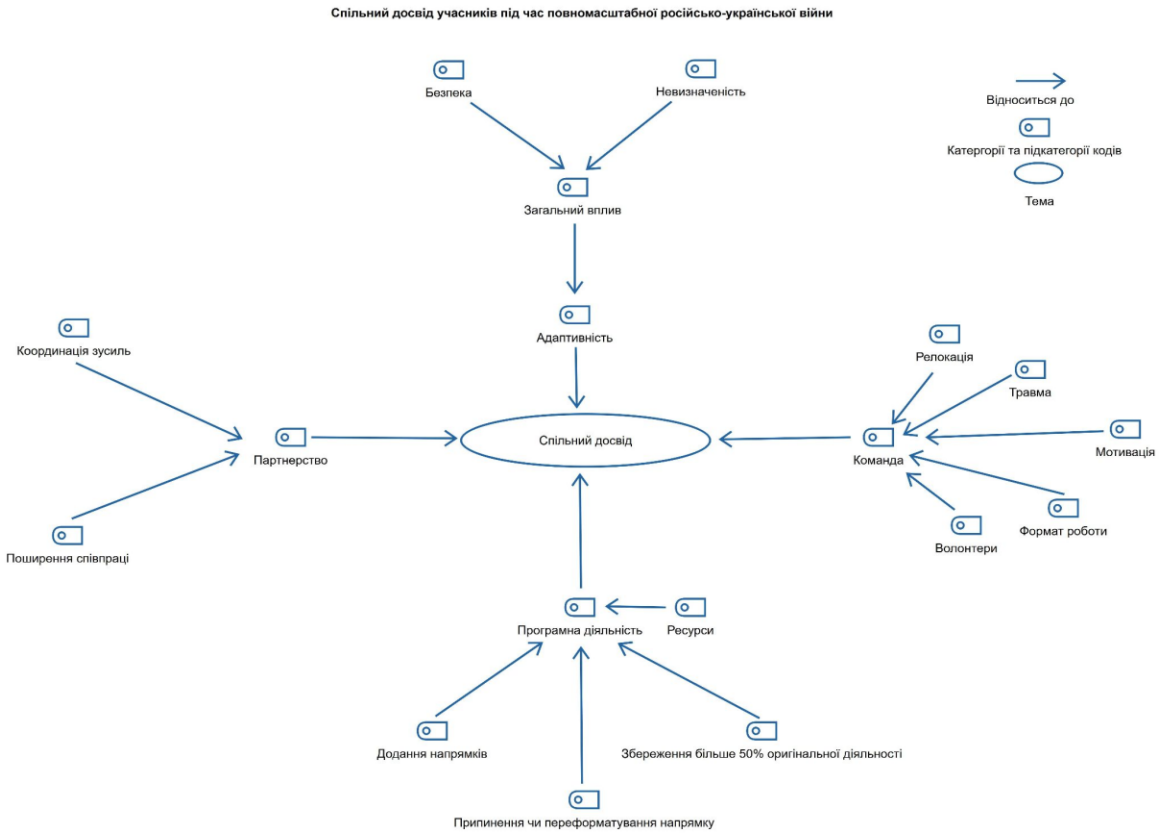
Результати

Три ключові теми виокремлені з дослідження:

- Спільний досвід учасників під час повномасштабної російсько-української війни (перевірка припущення)
- Неприбуткові організації орієнтовані на локальне та міжнародне залучення фінансових ресурсів.
- Модель “української неприбуткової організації з високою організаційною стійкістю під час російсько-української війни”.

1) Спільний досвід учасників стосовно організаційної стійкості під час повномасштабної російсько-української війни.

Під час кодування та аналізу даних було виявлено, що всі організації відзначили подібні враження про досвід діяльності під час повномасштабної російсько-української війни. Наступні категорії кодів отримані в результаті роботи з інтерв’ю розділяють досвід учасників по наступним групам: загальний вплив, фінансові ресурси, технічні ресурси – програмна діяльність, соціальні ресурси: команда, партнерство.



**Створено у MAXQDA*

Візуалізація 1. Спільний досвід учасників під час повномасштабної російсько-української війни.

а). Загальний вплив

Учасники зазначили, що досвід перших двох місяців повномасштабної війни був найскладнішим – цей період приніс шок, невизначеність та безпекові виклики. Менеджмент організації мав швидко приймати рішення – стосовно безпеки команди, а саме евакуації, фінансової підтримки та загальної підтримки.

"Перше, що ми думали – це про людей. Де люди? Чи вони в безпеці? Кожен день спілкувалися, питали. У нас були люди які опинились в окупації. Фактично, місяц з початку повномаштабної війни ми намагались зрозуміти, що відбувається і на першому місці була безпека співробітників" (Interview 1)

"Ми усі зрозуміли, що ми живемо в умовах війни" (Interview 2)

"Коли почалось повномасштабне вторгнення, це було великим викликом для нашої організації – сорок людей були розкидані по різним містам. Були люди, що знаходились у майбутніх зонах окупації. Ми скорегували дати виплати заробітної плати для працівників, щоб люди могли скористатися коштами для евакуації із зони бойових дій" (Interview 3)

"Все те, що ми робили, всі цілі і завдання, що ми ставили перед собою одномоментно зійшли нанівець. Найважче було перший місяць-два" (Interview 5)

"Безпекові питання були пріоритетом в перші місяці. Особи, які намагалися евакуюватися під час вторгнення, отримали головну вказівку зберегти своє життя та піклуватися про свою безпеку" (Interview 9)

Особливо, у перші місяці повномасштабного вторгнення учасники перебували в умовах невизначеності, та реагували, чи чекали відповідно до можливостей організацій, її місії, психологічного стану співробітників та безпекової ситуації.

"Перший місяц активності не було, бо ми не розуміли що робити і ми були у стресі. Але, я розуміла, що у мене є люди і відповідальність перед ними – зарплата, яку треба було оплачувати" (Interview 1)

"Ми не розуміли що буде далі, чи доведеться взагалі закривати фонд чи ні. Ми були готові працювати до останньої гривні, до останньої можливості, до останного волонтера" (Interview 5)

"На початку у нас був шок" (Interview 8)

Учасники відзначили, що частина викликів полягала в швидкій адаптації до нових умов, налагодженні комунікації та можливості продовження своєї роботи. Хоча іноді потрібен був час на адаптацію та розуміння ситуації, адаптація до нових умов відбулася швидко. Основними рисами, які є спільними для тверджень учасників, є гнучкість, адаптивність та швидка реакція на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Неприбуткові організації навчилися працювати в нових умовами, щоб бути максимально корисними у воєнний час.

"Ми стали гнучкими у багатьох питаннях, і у питанні допомоги під час повномасштабного вторгнення. Коли усі були у безпечних місцях, усі повернулись до роботи у такому темпі, як було комфортно і завдяки цьому вдалося зберегти нашу команду" (Interview 3)

"Повномасштабна війна відчутно вплинула на нашу організацію, у нас виникло дуже багато нових завдань" (Interview 4)

"З другої половини 2022 року ми переформатували частину програм та запустили їх зі зміненими термінами та стратегією. Також ми змінили формат роботи на дистанційний, поєднаний" (Interview 10)

"Виникали нові виклики – потрібен був час на адаптацію та розуміння ситуації, але, тим не менше, адаптація до нових умов відбулася швидко. Також виклик полягав в швидкій адаптації до нових регіонів після евакуації, налагодженні комунікації на місцях та продовженні своєї роботи. Нашій команді це вдалося чудово" (Interview 11)

b). Фінансові ресурси

Геополітична ситуація та підтримка партнерів дала можливість продовжувати свою діяльність в кризових умовах та отримати більше фінансових ресурсів. Організації зрозуміли свої можливості та використали їх, щоб показати свою присутність у світі та отримати більшу підтримку. Організації навчилися працювати з новими ресурсами та умовами, щоб продовжувати свою роботу та задовольняти потреби бенефіціарів у динамічному та непередбачуваному середовищі.

*"Через велику увагу світу до України, війна дала нам великі можливості – як фінансові так і можливості аналізу під час кризи себе, як організації" (*Interview 5)

В той же час, більшість організацій зазначає, що найбільше не вистачає інституційної підтримки, яку не отримують ні від донорів, ні від держави. Кошти,

надані донорами, найчастіше призначаються донорами для реалізації певних проєктів, спрямованих на задоволення потреб населення. При збільшенні кількості таких проєктів збільшується і потреба в персоналі. Деякі міжнародні донори, здебільшого, дали можливість неприбутковим організаціям імплементувати соціально важливі проєкти, але гранти на підтримку їх організаційної діяльності залишаються виключенням із загальної тенденції. Є випадки, коли донори не розуміють масштабів потреб і не завжди готові підтримати організації в потрібному обсязі.

"Фінансування зросло суттєво. Ми почали подаватися на нові гранти" (Interview 2)

"Ми не можемо зупинятися у пошуку ресурсів, ми і надалі їх шукаємо. Ми маємо реагувати вчасно та якісно" (Interview 4)

*"Ми змінили фокус з українського корпоративного сектору на закордонних інституційних донорів" (*Interview 3)

"Однак, що стосується інституційної спроможності наших ключових співробітників та працівників, то нам не вистачає підтримки з боку донорів та держави" (Interview 8)

"Фінансування збільшилось, але я не можу сказати що ми погоджувались на всі партнерські пропозиції підтримки" (Interview 10)

"Ми зв'язувалися з донорами та партнерськими організаціями з метою залучення підтримки. Нам вдалося знайти додаткове фінансування" (Interview 11)

c). Технічні ресурси – програмна діяльність

Організації стикнулися зі складними викликами, зумовленими війною, які вимагають від них зміни підходів. Більшість учасників паралельно з вирішенням безпекових питань мали терміново адаптуватися до нових потреб та реалій. Усі учасники адаптували програму діяльність відповідно до поточних потреб. Серед них, психологічна та юридична допомога, евакуація людей і тварин, реалізація проєктів підтримки від міжнародних неприбуткових організацій, гуманітарна допомога, правова допомога для внутрішньо переміщених осіб та постраждалого населення, організація шелтерів та місць тимчасового перебування, інформуючі відео для населення та інші види допомоги.

"Ми маштабували свою діяльність, ми збільшили кількість проєктів, ми розширили напрямки і продовжуємо те, що почали у 2014 році, але звісно у більшому

обсязі. Одна бенефіціарка, тепер, може отримати багато різних типів допомоги" (Interview 2)

"Ми розширили наші програмні умови, розширили сфери допомоги" (Interview 3)

"40% цивільного населення потребували задоволення базових гуманітарних потреб" (Interview 4)

"Усе стало критичніше, але ці потреби зберігаються, запитів не тільки від притулків та волонтерів, але і людей, які прихистили тварин, тих хто переїхав, тих хто евакуювався, втратив домівку - стало в тисячу разів більше" (Interview 5)

"*Деякі програми, які були обрані в березні, отримали продовження та ресурси на наступний рік*" (Interview 9)

"З 25 лютого ми розуміли, що нам потрібно переорієнтувати нашу діяльність на підтримку України під час війни" (Interview 12)

Організації зосередили свої зусилля на розвитку та збільшенні програмної діяльності у нових напрямках. 11 із 12 організацій, представники яких приймали участі у інтерв'ю, зберегли/відновили до кінця 2022 року більше 50% оригінальних програм та проєктів, що відповідали місії організації до повномасштабного вторгнення. Загалом, зазначається зростання інтенсивності потреби в орієнтації на динамічній поточній ситуації, що стало викликом для операційного планування і вимагає реорганізації та зміни підходів.

"*З другої половини 2022 року, ми переформатували деякі програми, та запустили їх зі зміненими термінами та стратегією"* (Interview 1)

"*Коли розпочалась повномасштабна війна, і ми чули, що донори шукають організації з відповідною кваліфікацією та досвідом, ми були готові масштабуватися"* (Interview 6)

"Війна вплинула на нашу програмну діяльність позитивно - ми отримали поштовх рухатися набагато швидше, ніж ми рухалися раніше, набагато динамічніше. Близько 50% програм збереглося та з'явилося ще більше нових програм, ідей та розвитку" (Interview 8)

Неприбуткові організації в Україні продемонстрували адаптивність та гнучкість у роботі. Деякі учасники зазначили що незважаючи на складності, відмітили позитивний вплив, коли організація була готова масштабувати свій досвід. Зазначене може служити сигналом, що деякі організації можуть пристосуватися до змін та розвиватися навіть у складних умовах.

Більшість організацій поділилися інформацією про розширення напрямків підтримки, що означає, що організації адаптували свою стратегію до нових реалій. Винятковим стало обмеження доступу до діяльності на окупованих територіях, що стало перешкодою для розширення програм на зазначених територіях.

“Найбільш інтенсивно наша робота відновилася в травні-червні (2022), ставши більш насиченою, ніж раніше” (Interview 9)

“Операційне планування стало складнішим, оскільки гуманітарні потреби можуть змінюватися швидко – сьогодні ці потреби можуть бути актуальними, а через кілька днів вже не на часі” (Interview 10)

“Ми витримали, і мені здається, що пандемія COVID-19 нас до цього підготувала” (Interview 11)

“Ми не тільки зберегли більше 50% праграмної діяльності, але й досягли 100% збереження та збільшили програмну діяльність” (Interview 12)

d). Соціальні ресурси: команда та партнерство

Більшість учасників розповіли про збільшення кількості працівників через розширення проектної діяльності. Поділилися, що деякі з них знаходилися у зонах окупації. Учасники розповіли та про те, як команда працювала під час стресових ситуацій, як і на початку в умовах повної невизначеності, так і під час відсутності енергопостачання та масованих ракетних обстрілів. Частина працівників втратили свої домівки, стали внутрішньо переміщеними особами, більшість страждає від певного рівня психологічних травм та посттравматичного синдрому. Учасники поділилися, що важливим елементом стійкості стала взаємодопомога, взаємозамінність, розуміння та об'єднаність команди, які стали ключовими для збереження команди та підтримки працівників. Однак, учасники підкреслюють збільшення навантаження на працівників, що може призвести до розмиття обов'язків, стресу та вигорання. Деякі організації, що запустили додатковий напрямок “психологічна допомога” відкрили цей напрямок і на внутрішньому рівні для надання психологічної допомоги своїм співробітникам.

“Ті люди що пережили окупацію, мають психологічні травми. Я бачу, що сьогодні люди дуже вигорають від стресу, від тривог і їм важко працювати. У 2022 році ми почали вперше працювати з персоналом в контексті психологічної допомоги. Були окремі сесії, кожен міг зустрітися з психологом поговорити. Після цього 2 людини змінили роботу” (Interview 1)

"*Ми подвоїли кількість людей, що зараз працюють. І кількість тільки зростає*" (Interview 2)

"В цілому команда збереглася, продовжує працювати. Ми розширюємося і шукаємо нових членів каманди" (Interview 3)

"Персонал намагається працювати у тих умовах, що є, ризикуючи життям" (Interview 4)

"90% нашої команди переїхали" (Interview 5)

"Люди на початку повномасштабної війни та зараз є дуже згуртованими" (Interview 8)

"Вплив військових дій мав організаційні наслідки - ще до повномасштабного вторгнення ми розглядали можливість релокації з міст, що знаходяться в східних областях та на кордоні. Багато працівників не бажали релокуватися до останнього дня, і це відчутно вплинуло на нашу діяльність в березні та квітні (2022 р.)" (Interview 9)

Збільшення проєктів може призвести до потреби у збільшенні кількості персоналу. Проте учасники зазначили, що знайти кваліфікованих працівників з відповідним досвідом може бути складно, тому неприбуткові організації можуть залучати людей з різних галузей, таких як бізнес, які можуть принести нові практики та досвід.

"Фактично ми тільки зараз знайшли людей на деякі вакансії після 5 місяців пошуку. Сьогодні, дуже складно заповнювати вакансії. Локальні організації не захищені перед міжнародними організаціями – що здатні заплатити набагато більші персоналу. Тому, наш сектор страждає. У міжнародних організацій вищі заробітні плати" (Interview 1)

"Був момент, коли було дуже важко. Проте, коли добрали команду і почали працювати у нормальному темпі – ми сильно виросли" (Interview 8)

"Наша команда намагалася зростати, але викликів у 2022 році стало ще більше" (Interview 9)

Маємо питання щодо завантаженості, оскільки, порівняно з минулим часом, кількість проєктів зросла з 4 до 35, навіть з удвічі збільшеною кількістю команди складно" (Interview 12)

Більшість організацій відзначають збільшення кількості волонтерів у перші місяці повномасштабної війни, проте з осені 2022 у деяких організаціях кількість волонтерів зменшилася оскільки люди втомилися від понаднормових годин роботи. Були ситуації, коли люди на час волонтерства брали відпустки або собатіко, і вони

не могли продовжувати діяльність, як волонтери. Учасники відмітили, що волонтерами ставали люди з різними професіями, від дистриб'юторів продуктів харчування до адвокатів і психологів. Були випадки загибелі волонтерів під час виконання службових обов'язків. Також, зазначається, що були успішні приклади того, як люди, які прийшли як волонтери, тепер є керівниками в команді неприбуткових організацій. Спільною рисою між усіма твердженнями є те, що волонтери є дуже важливим джерелом підтримки неприбуткових організацій в Україні, особливо в часи кризи.

"Зараз у нас стабільний штат працівників, і є приклади успіху, коли люди, які прийшли до нас, як волонтери, тепер є керівниками в нашій команді" (Interview 8)

"Кількість волонтерів збільшилася в перші дні (повномаштабного вторгнення) – починаючи від людей що роблять дистрибьюцію наборів закінчуючи адвокатами, психологами і просто люди, котрі були готові варити їсти, підмітати. Багато людей, що не можуть взяти до рук зброю або задонатити багато, але у кого з'явився час прийшли до нас допомагати" (Interview 2)

"Кількість спонтанних волонтерів збільшилася – під кожен напрямок діяльності у нас свої волонтери. На жаль є і втрати – 8 волонтерів загинуло при виконанні службових обов'язків" (Interview 4)

"На початку повномасштабного вторгнення був значний наплив волонтерів, але на початку літа люди вже втомилися" (Interview 8)

"У нас була команда з 60 волонтерів, яка працювала з лютого по вересень. Деякі волонтери, брали відпустки чи собатіко на основному місці роботи, тому не могли продовжувати волонтерити" (Interview 12)

Спільні риси між твердженнями, також, полягають у підтримці команди, взаємодопомозі та розумінні всіх контекстів. Деякі учасники вказали на проблему відтоку працівників до міжнародних організацій через вищі заробітні плати та обмежені фінансові можливості для оплати заробітної плати експертам. Виняткові випадки включали відсутність фінансової підтримки від неприбуткових організацій для деяких співробітників, які виїхали за кордон, а також, існували труднощі з мотивацією при пошуку нових членів команди. Була відмічена нестача людей, яка виникла через те, що багато з них приєдналися до гуманітарних штабів або армії. Але, найголовнішим, було бажання бути корисними та взаємна підтримка.

"Багато роботодавців мені кажуть, що люди не вмотивовані. Як зробити нашу молодь вмотивованими? Навіть, коли ми просимо надати мотиваційний лист, з 15 резюме, тільки 1-2 людини пишуть мотивацій лист, хоча це є обов'язковою

вимогою. Ще одне питання про мотивацію – де її взяти, як мотивувати? Стресостійкість персоналу у деяких людей дуже низька і багато людей, сьогодні, не вмотивовані взагалі" (Interview 1)

"Спочатку ми працювали 24 години на добу – потрібно було реагувати якісно, вчасно і об'єми допомоги, якої потребувало населення були величезні (Interview 4)

"Більшість роботи була взаємозамінною і ми відчули, що наші обов'язки розмились. Ми намагались один-одного "покривати" і це те, що дозволило нам вистояти" (Interview 5)

*"У нас не було жодної людини, яка б взяла відпустку, і це було відпусткою. Усі працювали! (*Interview 10)

"Ми стали ще більше об'єднані і розуміємо одне одного з півслова. Ми надавали підтримку один одному, оскільки деякі люди втратили свої домівки, міста та все, що мали в регіоні" (Interview 11)

Стрес та навантаження зросли, але також зросла і відданість" (Interview 12)

Усі організації зазначили, що у 2022 році спостерігалося зростання партнерств та об'єднання зусиль. Хоча, не всі партнерські пропозиції підтримки були погоджені. Співпраця зміцнювалась ситуативно, але загалом партнерство інтенсифікувалося та поширилося, і неприбуткові організації, здебільшого, стали більше об'єднані. Однак, було зазначено, що необхідна більша координація зусиль між організаціями, оскільки декілька з них робили однакові речі, але не знали про це. Висока динаміка реагування була характерна для цього періоду, коли потреби можуть бути актуальними сьогодні, а через кілька днів – вже неактуальними. Організації, також, поділилися про деякі випадки, коли вони частково долучили певні організації як виконавців, і їхні взаємини стали ширшими і глибшими. Основною спільною рисою усіх тверджень є необхідність партнерства та співпраці в умовах кризи. Також, партнерства є важливими для обміну інформацією, допомагають зміцнити їхню організаційну стійкість та збільшують ефективність діяльності спрямованої на вирішення проблем з якими стикаються громадяни України під час повномасштабної війни.

"У березні партнери почали самі нас шукати, пропонувати нам співпрацю" (Interview 2)

"Наші партнерства, які існували до 24 лютого, були успішні та зміцніли. Кількість наших партнерств збільшилася в цілому" (Interview 6)

“Взаємодія між організаціями, а також між волонтерами, не тільки на рівні нетворкінгу, а й в особистих дружніх відносинах, значно посилилась” (Interview 7)

“2022 році, який був важким, був піком зростання партнерств і об'єднанням зусиль та щирого бажання бути корисним. Раніше, ми теж мали партнерів. Але тоді партнерства були більш стабільні та довгострокові, зараз з'явилося дуже багато нових партнерств, і ми стали більш відкритими” (Interview 9)

“Співпраця зміцнювалась ситуативно. Ми могли залучати партнерів або партнери звертались до нас, або ми до партнерів, коли потрібна була взаємодія” (Interview 10)

“Хотілось би більшої координації зусиль, оскільки ми часто можемо бачити, що громадські організації роблять однакові речі, але ми про це не знаємо” (Interview 9)

“Співпраця з неприбутковими організаціями є дуже потужною” (Interview 11)

Організації зазначають, що міжнародні організації самі почали шукати співпраці, особливо в березні. Потреби та запити покриваються залежно від можливостей донорів, деякі з яких мають багато бюрократії та довгі процеси прийняття рішень. Співпраця з міжнародними організаціями під час війни є важливим ресурсом для неприбуткових організацій в Україні, але правила співпраці з донорами встановлюються залежно від вимог та можливостей донорів та міжнародних партнерів.

“З донорами правила встановлюємо не ми, ми граємо по правилах донорів” (Interview 2)

“Ми посилили партнерство з міжнародними організаціями” (Interview 4)

“Донори дуже зацікавлені допомогти через нас. Все відбувається так швидко і наші потреби і запити максимально покриваються в залежності від можливостей донорів” (Interview 5)

“Ми вдосконалили нашу роботу з міжнародними донорами” (Interview 6)

Неприбуктвові організації наводили приклади тісної співпраці з державними органами, органами місцевого самоврядування та іншими, серед них були згадані: Центри зайнятості, Національна поліція, ДСНС, профільні Міністерства, Омбудсмен з прав людини, Обласні військові адміністрації, заклади освіти та медичні установи. Деякі учасники відзначили підписання меморандумів з владою, швидке прийняття рішень з боку неприбуткових організацій та часткове бажання державних органів співпрацювати з громадським сектором.

“Ми співпрацюємо з державними органами, ми обмінюємося інформацією. У нас більше 100 меморандумів підписаних з державними органами та органами місцевого самоврядування (від Центру Зайнятості до Поліції)” (Interview 2)

“Держава продовжує працювати у нашому питанні, може не з такою швидкістю, як нам би хотілось, і не з такою швидкістю, як до повномасштабного вторгнення” (Interview 3)

“Наші загони швидкого реагування співпрацюють з ДСНС, виїжджають на місце події.” (Interview 4)

Однак, деякі учасники підкреслюють, що співпраця з державою не є договірними стосунками, це скоріше очікування і побажання. Гуманітаризація неприбуткового сектору вважається відповідною у нинішній ситуації, коли держава не може забезпечити всю необхідну допомогу через великий масштаб потреб. Одна з учасниць підсумувала, що тільки за співпраці кількох державних органів та представників неприбуткового сектору можна побудувати стійку систему відповідей на різні потреби. Спільними рисами тверджень учасників є активна співпраця з державними органами, бажання взаємодіяти та розуміння того, що тільки співпрацюючи можна вирішити складні проблеми. Однак, винятковим випадком може бути те, що деякі державні органи можуть не мати достатньої готовності до співпраці з неприбуткових сектором.

“Гуманітаризація громадського сектору вважається в нинішній ситуації відповідною, оскільки держава не завжди може забезпечити весь обсяг допомоги через її великий масштаб. На рівні органів місцевого самоврядування ми відчуваємо бажання співпрацювати, так само, як і на рівні уряду – з профільними міністерствами є співпраця і бажання взаємодіяти” (Interview 6)

“Щодо співпраці з органами місцевого самоврядування – деякі аспекти були посилені, інші – неефективні” (Interview 8)

“Навіть, державні органи, з якими ми співпрацюємо, почали артикулювати, що в країні з'явилася велика кількість проблем, які один стейкхолдер не може вирішити. Тільки шляхом співпраці кількох державних органів з громадським сектором та міжнародними партнерами можна побудувати стійку систему.” (Interview 9)

2). Досвід учасників в залежності від організації на локальне чи міжнародне залучення фінансових ресурсів.

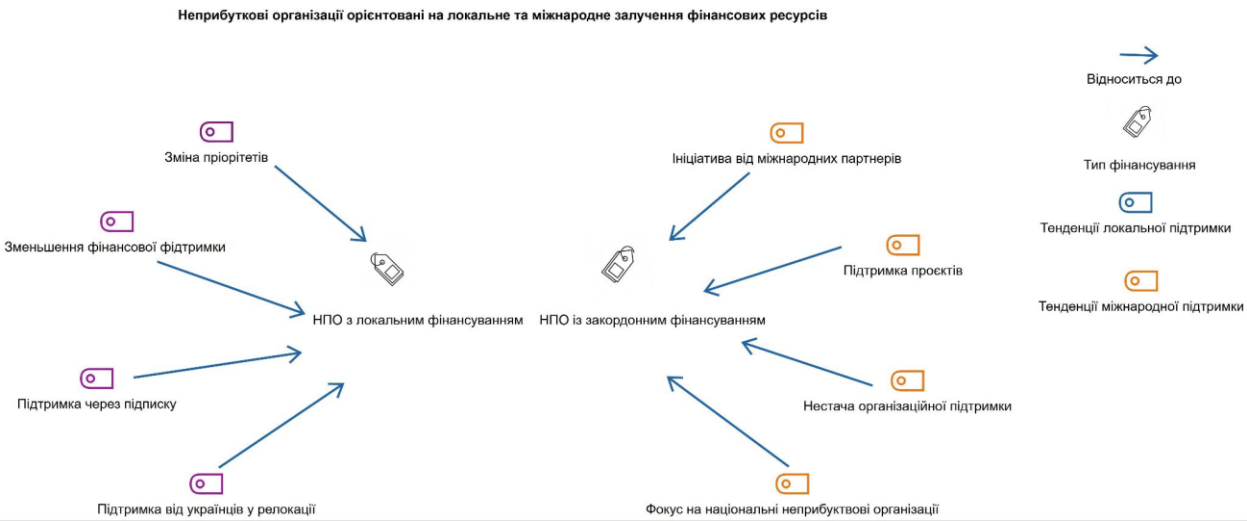
Більшість українських неприбуткових організації з початку повномасштабного вторгнення змінили фокус з українського корпоративного сектору та локальних благодійників на закордонних інституційних донорів і міжнародні неприбуткові організації, що є розумним кроком у контексті війни. Фандрейзинг за кордоном також став ефективним інструментом, що дозволяє збільшити фінансування. Загалом, нові можливості відкрились перед організаціями, що сприяє їх організаційній стійкості та вимагає готовності до адаптації і змін.

"Після початку повномасштабного вторгнення корпоративний сектор та індивідуальні донори припинили активну залученість до наших проєктів з двох причин: по-перше, багато компаній зазнали кризи, а ті кто не зазнали, змінили свій фокус на допомогу військовому питанню. Проте, добре себе показала раніше незначна сфера діяльності – фандрейзинг за кордоном" (Interview 3)

"До початку повномасштабного вторгнення, ми намагалися отримати гранти, але зараз ми знайшли більш професійний підхід до написання грантових заявок та залучення фондів" (Interview 8)

"Ми стежили за можливостями" (Interview 11)

"Багато наших представників виступали на міжнародному рівні і закликали до фінансової підтримки" (Interview 12)



**Створено у MAXQDA*

Візуалізація 2. Неприбуткові організації орієнтовані на локальне та міжнародне залучення фінансових ресурсів

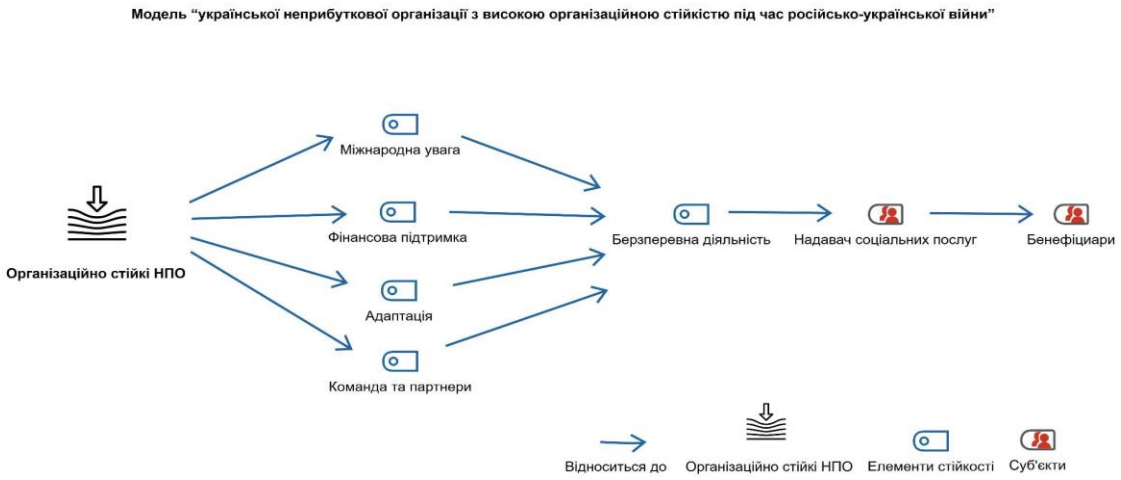
Зазначається, що до вторгнення російських військ найбільшими донорами для частини неприбуткових організацій були індивідуальні та корпоративні донори в Україні. Після початку повномасштабної війни багато компаній стали недоступними для фандрайзингу, а інші змінили свої пріоритети на підтримку військових потреб. Проте, система щомісячних підписок продовжувала працювати ефективно. Також, зазначається, що багато людей, які виїхали з України, намагаються підтримувати неприбуткові організації із-за кордону. Отже, спільною рисою всіх цих тверджень є те, що неприбуткові організації українського сектору стали залежними від зовнішньої допомоги та щомісячних підписок (*за наявності*), які продовжують функціонувати ефективно. В той самий час, певна частина українські компанії продовжують активно підтримувати проєкти неприбуткових організацій, незважаючи на повномасштабну війну.

"Індивідуальні донори в Україні становили 2 категорії – люди які мали підписку на надання щомісячної допомоги нашій організації і люди, які робили разові внески. У індивідуальних донорів теж з'явилася деяка зміна сил – разові внески на перші місяці сильно впали. При цьому, гарно себе показала система щомісячних підписок – ми не помітили великої зміни і зниження підписок" (Interview 3)

"Як і у більшості українських фондів, я впевнена у нас схожа ситуація – весна, половина літа (2022) – був період "буму" донатів від іноземців. Стільки коштів ми отримала за цей рік (2022) співмірно з нашими зборами за останні 10 років. Це величезна сума і в плані витрат, і в плані планування і аналізу цих фінансів. Зараз (березень 2023) наші донати впали до довоєнного часу" (Interview 5)

Більшість учасників зазначили, що співпраця з міжнародними організаціями є дуже потужною, але донори більше відкриті підтримувати проєкти гуманітарної допомоги, внутрішньо переміщених осіб, швидке реагування, а не вузькопрофільні довгострокові проєкти або проєкти по відбудові. Однак, у деяких випадках донори є більш лояльними та готовими підтримувати діяльність організацій.

3). Модель "української неприбуткової організації з високою організаційною стійкістю під час російсько-української війни"



**Створено у MAXQDA*

Візуалізація 3. Модель “української неприбуткової організації з високою організаційною стійкістю під час російсько-української війни”

У даному дослідженні модель "української неприбуткової організації з високою організаційною стійкістю під час російсько-української війни" розглядається з точки зору різних ключових елементів, які сприяють успішності та стійкості таких організацій через ресурсний погляд. Одним з основних аспектів є гнучкий стиль прийняття рішень в умовах невизначеності, який дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змінюваних умов та відповідати на виклики кризи. Ефективна комунікація з командою та стейкхолдерами, включаючи міжнародних партнерів та донорів, корпоративні донори та державні органи, є важливим фактором успіху. Крім того, організації, які підтримують своїх колег за допомогою психологічної, фінансової та іншої допомоги, а також адаптують умови праці, такі як релокація та робота онлайн, виявляються організаційно стійкішими. Здатність швидко використати можливість уваги світової спільноти до повномасштабної війни в Україні та залучити міжнародну ресурсну підтримку у необхідному обсязі, навіть якщо раніше вони працювали переважно з українськими корпоративними та індивідуальними донорами, відіграє важливу роль у забезпеченні більш стабільної програмної діяльності та, інколи, масштабування. В результаті, організаційно стійкі неприбуткові організації в Україні під час російсько-української війни стають одними з ключових акторів у наданнні соціальних послуг та послуг екстреної допомоги поруч із державою. Незважаючи на труднощі, опитані організації зберегли можливість продовжувати свою діяльність та 11 із 12 учасників

зазначили, що до кінця 2022 року їм вдалося зберегти більше 50% своєї оригінальної діяльності, що була започаткована до повтомаштабного вторгнення. Випадки закриття програм чи окремих напрямків є частиною процесу адаптації. Забезпечення безпеки та підтримка команди, а також готовність працювати в умовах нестабільності були також важливими елементами досягнення організаційної стійкості неприбуткових організацій в умовах війни.

ВИСНОВКИ ТА ДИСКУСІЯ

Моє припущення стосовно способу підвищення організаційної стійкості українських неприбуткових організацій (зареєстрованих в Україні до 24.02.22) під час російсько-української війни підтвердилося, що стало для мене зрозуміло у межах першого пункту результатів. Отже:

1. Спільний досвід учасників під час повномасштабної російсько-української війни підтвердив релевантність вибірки і в межах цього досвіду підтвердив припущення – якщо українські неприбуткові організації змінять джерела фінансування, адаптують програми і роботу з підтримки своєї команди, а також стратегічно посилять партнерські відносини під час російсько-української війни, в такому випадку вони підвищать організаційну стійкість та використовують кризу для зростання.
2. Крім того, у межах другого пункту було виявлено, що досвід учасників розділився в залежності від того, чи орієнтувалися вони на фінансування в межах України чи їх орієнтація була направлена на міжнародне фінансування.
3. Також, у межах третього пункту (модель “української неприбуткової організації з високою організаційною стійкістю під час російсько-української війни”) виявився такий чинник, як увага та запит від міжнародної спільноти та готовність українських неприбуткових організацій реагувати та адаптуватися відповідно. Цей чинник може бути суттєвим підсилювачем організаційної стійкості.

Отже, результати дослідження показали, що організаційна стійкість є багатокомпонентним динамічним станом, що має гнучкий характер, який змінюється в залежності від контексту. Розвідувальний дизайн дослідження підтвердив свою доцільність зважаючи на виклик дослідниці вивчати тему організаційної стійкості українських неприбуткових організацій у швидко змінному середовищі триваючої російсько-української війни. Професійні дискусії на тему організаційної стійкості знайшли відгук у контексті кейсу діяльності неприбуткового сектора в Україні у 2022 році. Результати свідчать, що в умовах війни, розвиток та зміцнення організаційної стійкості через ресурсний підхід сприяє можливості неприбуткових організаціям продовжувати свою роботу та діяти в інтересах громади. Отже, результати дослідження підкреслюють ефективність ресурсно-орієнтованій моделі організаційної стійкості, запропонованої Tengblad (2018). Той факт, що неприбуткові організації були здатні досягти чи відновити

організаційну стійкість, яку вони часткового втратили після тенденції зміни пріоритетів українських благодійників у бік підтримки армії свідчить, що динамічне бачення організаційної стійкості запропоноване Ruijun Chen, Yingqi Liu та Fei Zhou (2021) знайшло відгук в частині кейсів українських неприбуткових організацій. Також, динамічний погляд на організаційну стійкість вказує на те, що організаційну стійкість можна розвивати та покращити за допомогою довготривалих вправ (Ruijun Chen, Yingqi Liu, Fei Zhou, 2021) і успішні рішення щодо реконфігурації фінансування, безперевності програм, зміцнення команди та розширення партнерств, якими поділилися учасники інтерв'ю, вказують на раціональність та ефективність зазначеного підходу.

Зазначені вище результати резонують із оригінальним визначенням організаційної стійкості – це здатність системи повертатися до своєї початкової форми після збурення (Holling, 1973), що продемонстрували неприбуткові організації через часткове збереження, адаптацію чи відновлення оригінальної програмної діяльності.

Також, отримані дані у процесі напівструктурованих інтерв'ю можуть виходити за рамки ресурсного підходу, і можуть бути у подальшому вивченні через бачення організаційної стійкості, як різнорідного явища з трьома основними формами – функціональною стійкістю, операційною стійкістю та стратегічною стійкістю (Hepfer та Lawrence, 2022).

Основні обмеження підходу, використаного у дослідженні, полягають у відносно невеликій кількості опитаних організацій через напружений графік менеджменту неприбуткових організацій, незавершеність кризи, а також, можливість впливу інших факторів на результати, які не були враховані в даному дослідженні. Проте, отримані результати дають певну базу для висновків щодо організаційної стійкості неприбуткових організацій в Україні під час повномасштабної російсько-української війни, що може бути корисним для стейкхолдерів та дослідників, що вивчають діяльність неприбуткових організацій під час складних криз. Отриманих даних достатньо для початкового аналізу і продовження дискусії з приводу ролі та підходів до розвитку організаційної стійкості у країнах де відбувається війна. Однак, для більш глибокого розуміння теми рекомендується провести додаткові дослідження. Також, результати дослідження підштовхнули мене до припущення, що геополітична ситуація та міжнародна увага партнерів і світових медіа до подій в Україні, у певній мірі виконали роль адвокації та принесли обізнаність про російсько-українську війну та потреб постраждалого від війни населення і акторів, що їх підтримують. Можу зробити припущення, що наявність такої потужної інформаційної компанії може вплинути на обізнаність та мотивацію, як донорських організацій так і

індивідуальних донорів, що в свою чергу може вплинути на тенденції надання підтримки організаціям в Україні. В той самий час, у міжнародному просторі ведуться розмови про необхідність модернізації сектору благодійності та його переорієнтування з фокусом на локалізацію (Sabina Robillard, Teddy Atim, Daniel Maxwell, 2021), що, також, може сприяти додатковій можливості залучення фінансування локальним неприбутковим організаціям під час повномасштабного вторгнення. Зазначені непрямі зв'язки рекомендовані для подальшого вивчення у сферах організаційної стійкості, філантропії, міжнародних комунікації та компанії обізнаності про кризи та катастрофи, а також мотивації донорів.

Рекомендації

На основі аналізу відповідей учасників інтерв'ю та професійного розуміння авторки було розроблено набір рекомендацій, що спрямовані на поліпшення підтримки неприбуткових організацій в Україні з боку міжнародних донорських організацій та державних органів. Ці рекомендації враховують ключові аспекти, які можуть сприяти розвитку третього сектора в Україні та забезпеченню ефективного відгуку на потреби постраждалих від війни.

Рекомендації для донорських організацій

1. Впровадження локалізації – відкриття офісу в Україні або наявність офіційного представника. Локалізація ресурсів.
2. Покращення системи верифікації організацій “due diligence” – прозора, спрощена, зрозуміла, з урахуванням локального контексту. Сприятиме розвитку спроможностей третього сектора та залученню більшої кількості акторів.
3. Гнучке фінансування та покращення оперативності строків прийняття рішень. Швидкість прийняття рішень впливає на доцільне та своєчасне покриття потреб на місцях та зменшує дублікацію покриття потреб.
4. Відкритість до посилення інституційної спроможності локальних організацій за допомогою підтримки організаційної діяльності, а не тільки програмної та проєктної діяльності.
5. Проведення тренінгів та поширення досвіду міжнародних організацій для представників локальних організацій.

6. Оптимізація звітування – часто командам локальних організацій не вистачає спроможності виділяти великий обсяг робочого часу невеликих команд на роботу з об’ємними звітами, коли цей час доцільно витрачати на допомогу.
7. Солідарність та зміна колоніального підходу у філантропії до партнерських відносин зі спільною відповідальністю та координацією.
8. Гуманітарні проєкти є критичними для подолання гуманітарної кризи, проте вузькопрофільні проєкти, на які складніше залучити фінансування потребують увагу також – сталі довгострокові рішення сприяють вирішенню проблем у корені та працюють на упередження, чим змінюють ландшафт ситуації та сприяють виконанню сталої адженди.
9. Завчасне інформування про плани по фінансуванню проєктів задля покращення стратегічного планування організацій.

Рекомендації для уряду

1. Покращити комунікацію у сфері зміни/оновлення законодавства та звітування у сфері неприбуткових організацій.
2. Посилити співпрацю та адвокацію проєктів громадянського суспільства.
3. Розглянути можливість формату закупівлі послуг третього сектору, особливо на стадії відбудови.
4. Організації із розумінням ставляться до пріоритетів роботи Поліції та Служб швидкого реагування особливо під час воєнного стану, проте залучення представників зазначених організацій є важливим елементом втілення деяких програм.
5. Скоротити терміни відповіді на запити громадських організацій.
6. Розвивати швидкий, зручний та безпечний обмін інформацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine Situation Flash Update #44 (2023). OCHA Regional Bureau for Europe https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-situation-flash-update-44-6-april-2023
2. IOM Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey - Round 12 (2023). IOM Ukraine, IOM UN Migration https://reliefweb.int/report/ukraine/iom-ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-12-23-january-2023-enuk
3. Council Directive 2001/55/EC (2001). European Commission https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=celex:32001L0055
4. Sabina Robillard, Teddy Atim, Daniel Maxwel (2023). Localization:
5. A "Landscape" Report. A FEINSTEIN INTERNATIONAL CENTER PUBLICATION https://reliefweb.int/report/world/localization-landscape-report
6. Myriam Dunn Cavelty, Mareile Kaufmann, Kristian søby Kristensen (2015). Resilience and (in)security: Practices, subjects, temporalities, Security Dialogue, 46(1):3-14 https://www.researchgate.net/publication/272372974_Resilience_and_insecurity_Practices_subjects_temporalities
7. Yulia Kurnyshova, Andrey Makarychev (2022). Hybrid resilience in insecure times: Russia's war and Ukrainian society. CIDOB https://www.cidob.org/en/articulos/cidob_report/n_8/hybrid_resilience_in_insecure_times_russia_s_war_and_ukrainian_society
8. Linn Mo (1978). Acta Sociologica, Vol. 21, No. 2 https://www.jstor.org/stable/4194230
9. Peter Grant (2011). Voluntarism and the impact of the First World War, Chapter 2, pp. 27–46 https://doi.org/10.5871/bacad/9780197264829.003.0002
10. C. S. Holling (1973). Resilience and stability of ecological systems. Annual review of ecology and systematics, 4(1), pp. 1-23
11. G. Hamel, L. Valikangas (2004). The quest for resilience. Revista Icade. Revista de las
12. Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, (62), pp. 355-358.
13. F. Luthans, G. R. Vogelgesang, P. B. Lester (2006) "Developing the psychological capital of resiliency. Human Resource Development Review, 2006, 5(1), pp. 25-44
14. Ruijun Chen, Yingqi Liu, Fei Zhou (2021). Turning Danger into Safety: The Origin, Research Context and Theoretical Framework of Organizational Resilience. IEEE Access PP(99):1-1 http://10.1109/ACCESS.2021.3069301

15. Chen, R., Xie, Y., and Liu, Y. Defining (2021). Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case Study. Sustainability, 13, pp. 2517 https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2517
16. C. A. Lengnick-Hall, T. E. Beck, and M. L. Lengnick-Hall (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. Human Resource Management Review, 2011, 21(3), pp. 243-255 https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482210000355
17. S. Mcmanus, E. Seville, J. Vargo (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. Natural Hazards Review, 2008, 9(2), pp. 81-90 https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%291527-6988%282008%299%3A2%2881%29
18. L. A. Sincorá, M. P. V. Oliveira, H. Zanquetto- Filho (2018). Business analytics leveraging resilience in organizational processes. RAUSP Management Journal, 53(3), pp. 385-403 http://10.1108/RAUSP-04-2018-002
19. Ola Tjornbo, Lisen Schultz, Örjan Bodin, Frances Westley (2013). ECOLOGY AND SOCIETY https://www.researchgate.net/publication/258236782_A_Theory_of_Transformative_Agency_in_Linked_Social-Ecological_Systems
20. National Research Council. 2012. Disaster Resilience: A National Imperative. Washington, DC: The National Academies Press https://doi.org/10.17226/13457
21. Cristina Ruiz-Martin, Adolfo López-Paredes, Gabriel Wainer (2018). What we know and do not know about organizational resilience. International Journal of Production Management and Engineering 6(1):11 https://www.researchgate.net/publication/322860087_What_we_know_and_do_not_know_about_organizational_resilience
22. Dervitsiotis, K. N. (2004). Navigating in turbulent environmental conditions for sustainable business excellence. Total Quality Management & Business Excellence, 15(5–6), 807–827 https://doi.org/10.1080/14783360410001680251
23. Weick та Sutcliffe (2007). Managing the Unexpected https://www.researchgate.net/publication/265106124_Managing_the_Unexpected_Resilient_Performance_in_an_Age_of_Uncertainty
24. Ambulkar, S., Blackhurst, J., Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. Journal of Operations Management, 33–34, 111–122 https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002
25. Dalziell, E. P., Mcmanus, S. T. (2004). Resilience, Vulnerability, and Adaptive Capacity: Implications for System Performance. International Forum for

Engineering Decision Making. OAI, 17 https://www.researchgate.net/publication/29489371_Resilience_Vulnerability_and_Adaptive_Capacity_Implications_for_System_Performance

26. Kendra, J., Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the World Trade Center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. Disasters, 27(1), 37–53. https://doi.org/10.1111/1467-7717.00218
27. Williams, T. A., D. A. Gruber, K. M. Sutcliffe, D. A. Shepherd, and E. Y. Zhao. 2017. "Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams." Academy of Management Annals 11(2):733–769 http://doi:10.5465/annals.2015.0134
28. Justyna Tasic, Sulfikar Amir, Jethro Tan, Majeed Khader (2019). A Multilevel Framework to Enhance Organizational Resilience. Journal of Risk Research http://10.1080/13669877.2019.1617340
29. Manuel Hepfer, Thomas B. Lawrence (2007). The Heterogeneity of Organizational Resilience: Exploring functional, operational and strategic resilience. Sage Journals https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2631787721074701?icid=int.sj-abstract.similar-articles.3
30. David Denyer (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield University https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking
31. Michael Barnett, Thomas G. Weiss (2008). Humanitarianism in Question: Politics, Power, Ethics. Ithaca, NY: Cornell University Press https://www.researchgate.net/publication/269943571_Humanitarianism_in_Question_Politics_Power_Ethics_Edited_by_Michael_Barnett_and_Thomas_G_Weiss_Ithaca_NY_Cornell_University_Press_2008_320p_1995The_International_Struggle_for_New_Human_Rights_Edited_b
32. Patricia Yancey Martin, Barry A. Turner, (1986). Grounded Theory and Organizational Research. The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 22, no. 2, 141
33. Virginia Braun Victoria Clarke (2006). Using thematic analysis in psychology. https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology
34. Stefania Bumbuc (2016). About Subjectivity in Qualitative Data Interpretation. International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION 22(2) https://www.researchgate.net/publication/305760585_About_Subjectivity_in_Qualitative_Data_Interpretation

35. Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. Journal of Applied Behavioral Science, *22*(2), 141–157 https://doi.org/10.1177/002188638602200207
36. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. SAGE Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675
37. Young, J. C., Rose, D. C., Mumby, H. S., Benitez-Capistros, F., Derrick, C. J., Finch, T., Mukherjee, N. (2018). A methodological guide to using and reporting on interviews in conservation science research. Methods in Ecology and Evolution, 9(1), 10-19 https://doi:10.1111/2041-210X.12828
38. Humanitarian Response (2020). What is the Cluster Approach? OCHA Services https://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters/what-cluster-approach
39. Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Mill Valley, CA: Sociology Press https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1873897
40. Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis. London: Sage Publications https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1690485
41. Kolb, S. M. (2012). Grounded Theory and the Constant Comparative Method: Valid Research Strategies for Educators. Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies, 3, 83-86 https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1536747

ДОДАТКИ

Додаток 1
Протокол інтерв’ю

Інтерв’ю із представниками НПО зареєстрованих в Україні до 24.02.23

ПІБ:
Посада:
Організація:
Локація:
Дата проведення інтерв’ю:

Вітаю! Мене звати Юлія Бродська, як я озвучила коли ми домовлялися про нашу зустріч для проведення інтерв'ю, я проводжу дослідження на тему «Організаційна стійкість неприбуткових організацій в Україні під час повномасштабної російсько-української війни».

Дякую Вам, що знайшли час і долучилися до інтерв’ю. У будь-який час інтерв'ю ми можемо закінчити зустріч за Вашим бажанням, також Ви можете відмовитися від відповіді на будь-яке запитання. Буду рада поділитися результатами мого дослідження у майбутньому. Для роботи з даними наша розмова буде записана, будь ласка, дайте підтвердження, якщо Ви даєте згоду на запис.

Питання:

1. Як повномасштабна війна вплинула на діяльність неприбуткової організації?
2. Чи вдалося неприбутковій організації зберегти 50% чи більше програм, які вона мала до повномасштабної війни?
3. Як повномасштабна війна вплинула на фінансування та ресурси неприбуткової організації?
4. Як повномасштабна війна вплинула на персонал і волонтерів неприбуткової організації?
5. Як повномасштабна війна вплинула на партнерство та співпрацю з іншими організаціями та стейкхолдерама неприбуткової організації?
6. Яку підтримку неприбуткова організація хотіла би отримати від міжнародних партнерів та уряду України, але не отримала?

Додаток 2
Книга кодів

1). *Відкрите кодування*

Велика конкуренція серед НПО
Мобільність дозволила зберегти ресурс команди
Працюємо віддалено
Взаємодопомога і розуміння контекстів - допомогло вистояти
Не знали що буде, але були готові працювати до останньої гривні
Можливість заміняти один одного допомогли нам вистояти
Ми відчули, що наші обов'язки розмились
Нас врятувала взаємозамінність ключових співробітників
Проєктів стало більше, працівників ні
Додалилися 2 людини - команда за обсягом не змінилась
У перший місяц з команди пішло 2 людини через виїзд за кордон
Перше маємо власний транспорт - допомогли донори
Намагаємося довгостроково розподілити ресурси
Наразі наші донати знову впали до довоєнного часу
Спад підтримки від українських благодійників
Зараз є постійна співпраця з міжнародними донорами
Війна відкрила світові український сектор НПО
Потрібен детальний аналіз витрат та планування
За 2022 рік отримали стільки коштів, як за 10 років до того
Весна та половина літа - період "буму" донатів від іноземців
З середини весни розширилася і відновили старі програми
Багато проєктів стали на паузу у перші 2 місяці
На початку фокус на покриття базових потреб
Навчальних проєкт не міг працювати на початку
Найскладніше було у перші 2 місяці повномасштабного вторгнення
Війна дала шанс викристалізувати наше позиціонування
Проєкти націлені на викорінення проблеми
Наших ресурсів не завжди вистачає покривати запити
Збільшення потреб і збільшення можливостей не рівноцінні
Запити не змінилися, але маштабувалися у 1000 разів
Війна ще більше загострила потреби бенефіціарів
Нові можливості для фінансування та аналізу організації
Війна зруйнували результати роботи за 10 років
Є позитивний і негативний вплив
Через певні умови донори можуть підтримувати не всі проєкти
Потрібна безперервність підтримки від донорів
Українці за кордоном - наші індивідуальні донори
Задля підтримки партнерств - постійно звітуємо

Посили партнерство з корпоративними донорами
Ми посилили партнерство із міжнародними організаціями
Під кожен напрямок свої волонтери
Є волонтери різних професій
Кількість волонтерів збільшилась
Персонал працює ризикуючи життям
Є втрати серед волонтерів через обстріли
Масштабування потреб вимагає збільшення ресурсів
Ми не можемо зупинятися у пошуку ресурсів
Деякі донори не розуміли масштаб
Збільшилося фінансування по міжнародним ініціативам
Донори зверталися - пропонували підтримку
Не можемо працювати на окупованих територіях
Ми найбільша гуманітарна організація в Україні
Додали нові напрямки діяльності
Швидко адаптувалися - збільши команду у 3,5 разів
40% цивільного населення потребувало допомоги
Відчули потребу у розширенні команди
Маштабувалися існуючі завдання
Виникло багато нових завдань через повномасштабну війну
Потребуємо від держави гнучкості як і до повномасштабної війни
Співпраця з державою продовжується - темп знизився
Спеціалізовані проєкти не втратили актуальності
Фокус уваги ззмінився, але проблеми залишись
Потрібне оновлення підтримки від українських донорів
Відкрилися нові можливості фінансування
Співпраця у форматі міжнародний краудфандінг
Фокус перейшов на міжнародних донорів
З волонтерами складніше - вони не можуть працювати віддалено
Команда розширюється
Декілька людей пішли з команду через нову роботу за кордоном
У безпечних місяц повернулись до роботи
Через неможливість вчасно евакуюватися команда збереглася
Виплатили зарплату на початку вторгнення
Організація допомогла співробітникам евакуюватися
Персонал евокуювався
Був персонал у зонах окупації
Персонал у різних локаціях
Повномасштабне вторгнення - великий виклик для організації
Фокус на великих неприбуткових організаціях за кордоном
Змінили фокус з локальних на закордонних донорів
Переформатували структуру фандрейзінгу
Міжнародний фандрейзинг маштабувався

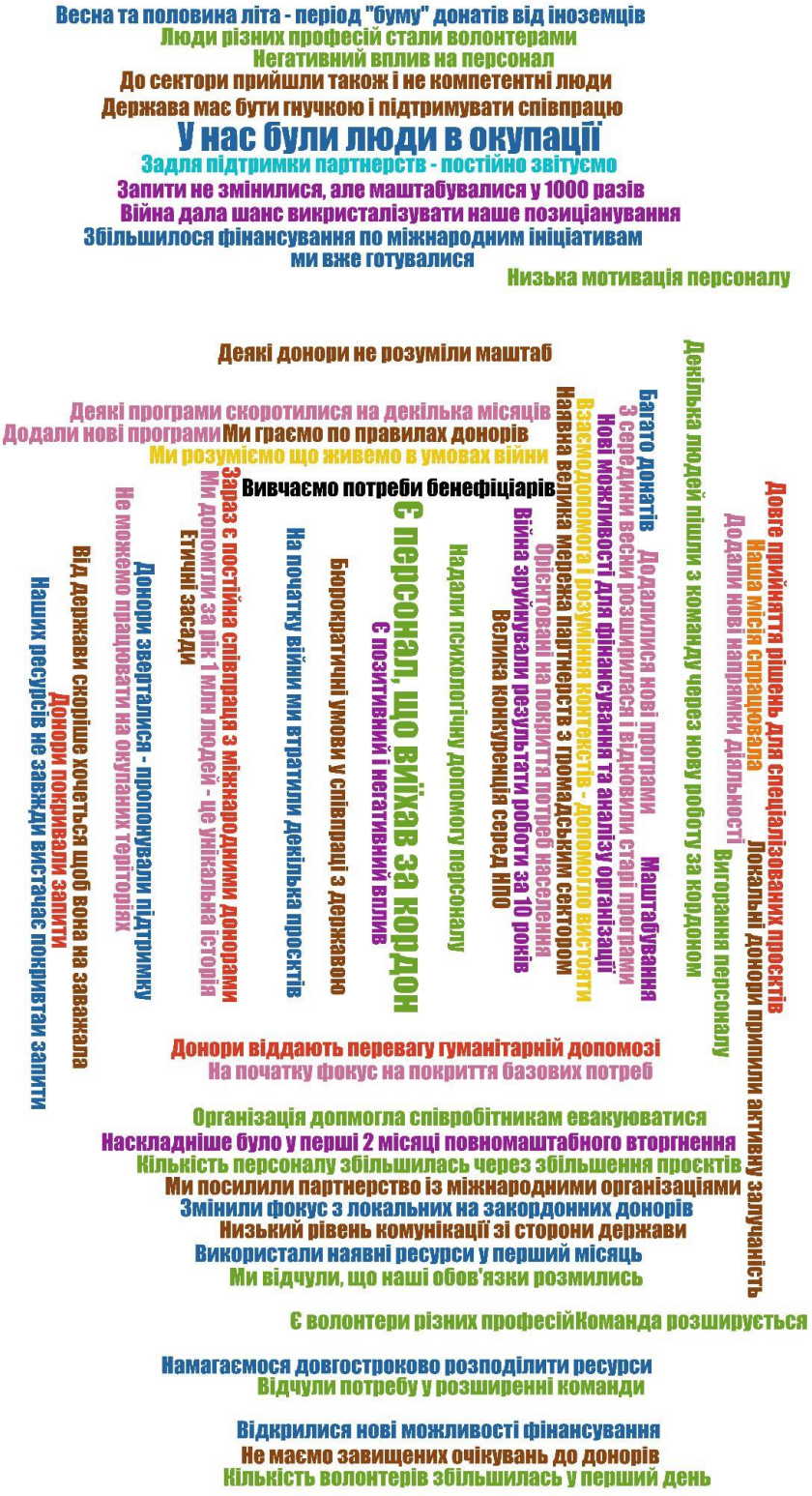
Фандрейзінг за кордоном ефективний
Підписки на благодійні внески спрацювали
Локальні донори припинили активну залученість
Розширилися старі програми
Додалися нові програми
Деякі програми скоротилися на декілька місяців
Зберегли 100% програмної діяльності
Переключилися на міжнародних донорів
Українські донори змінили пріоритети - меньше донатів
Розширили сфери допомоги
Стали гнучкими
Переглянули та залишили місію організації
Повномасштабне вторгнення - перевірка на міцність
Перевірка на міцність нашої команди
Держава має бути гнучкою і підтримувати співпрацю
Швидке рішення з боку держави - рідкість
Ми розуміємо що живемо в умовах війни
Відкладена/відсутня відповідь по зверненням від уряду
Влада не завжди готова обмінюватися інформацією
Договірні стосунки із донорами
Не маємо завищених очікувань до донорів
Ми граємо по правилах донорів
Орієнтовані на покриття потреб населення
Наявна велика мережа партнерств з громадським сектором
Підписані меморандуми із владою
Теперь надаємо багато типів допомоги 1му бенефіціару
Тепер можемо надавати комплексну допомогу
Стейкхолдерів стало більше
Новий напрямок - психологічна допомога
Проєкт фінансується мультідонорським фондом
Кількість персоналу збільшилась через збільшення проєктів
Люди різних професій стали волонтерами
Кількість волонтерів збільшилась у перший день
Ми довели ефективність - розширились напрямки та фінансування
Фінансування організаційних потреб не зросло
Фінансування не проєкти зросло
У березні партнери почали самі нас шукати
Почали подаватися на нові гранти
Використали наявні ресурси у перший місяць
На початку був шоковий стан
Вивчаємо потреби бенефіціарів
Багато донатів
Зберегли більше 50% програмної діяльності

Негативний вплив на персонал
Розширення напрямків діяльності після повномаштабного вторгненн
Маштабували діяльність з початком повномасштабної війни
Для гуманітарних проєктів рішення приймаються донорами швидше
Донори довго приймають рішення
Донори віддають перевагу гуманітарній допомозі
Бажане політичне спонсорство
Етичні засади
Війна - це можливість розширити міжнародну співпрацю
Більше організацій хочуть працювати з українськими НПО
Через війну Україна стала більше відкритою для партнерств
Локальні НПО не можуть платити зарплати рівня міжнародних
Міжнародні організації мають вищі зарплати
Низька стресостійкість та низька мотивація
Як мотивувати персонал?
Низька мотивація персоналу
Вигорання персоналу
Довго заповнюються вакансії
Втратили персонал через їх втому
Надали психологічну допомогу персоналу
Персонал має психологічні травми
Втрата фахівців через їх виїзд за кордон і зіну роботи
Є персонал, що виїхав за кордон
Цінність людей
Знайшли фінансування на новий напрямок
Відновили 100% діяльності через рік
Відновили більше 50% програмної діяльності вже в червні 2022
Підвищена продуктивність
Стали сильніші
За рік усі активності відновлені
Через війну виникла нова програма
Переформатували напрямок
У нас не було такого напрямку до цього
Створили групу психологічної підтримки
Перший місяц - внутрішня безпека і міжнародні зв’язки
Намагалися отримати підтримку міжнародних партнерів
У нас були люди в окупації
Перше, що ми думали - це про людей
Ми не розуміли що робити
Ми всім проплатили зарплати ми вже готувалися
Бюрократичні умови у співпраці з державою
Донори покривали запити
Пощастило із донорами у 2022 - лояльні

Ми з одного боку використали свій досвід, з іншого - місію
Наша місія спрацювала
Ми допомогли за рік 1 млн людей - це унікальна історія
Додалась програма психологічної підтримки
Додали нові програми
Зросли з 170 до 1200 співробітників
Ми були готові масштабувати наш досвід
Зростали - бо мали компетенцію працювати в гуманітарній кризі

2). Осьове кодування

Загальний вплив
Організаційна стійкість
Загальний вплив
Стратегічне розуміння (+)
Адаптивність та гнучкість (+)
Масштабування (+) (+)
Програми
Безперевність (+) (+)
Нові напрямки (+) (+)
Фінансування (+)
Українські донори (+)
Міжнародні донори (+) (+) (+) (+)
Нові можливості (+)
Команда
Волонтери
Мотивація (+) (+) (+)
Працівники організації (+) (+) (+)
Партнерство
Збільшення партнерств (+)
Міжнародна співпраця (+)
Співпраця в Україні (+)
Рекомендації
Для держави
Для донорів
Ухвалення рішень
Організаційна стійкість
Соціальна стійкість
Технологічна стійкість
Фінансова стійкість
Елементи стійкості
Надавач соціальних послуг
Бенефіциари

Стейкхолдери
Ефективність
Фінансова підтримка
Безперервна діяльність
Колеги
Комунікація
Відносини
Ухвалення рішень
Тенденції міжнародної підтримки
Тенденції локальної підтримки
Тип фінансування
Фокус на національні неприбуткові організації
Нестача організаційної підтримки
Підтримка проектів
Ініціатива від міжнародних партнерів
Підтримка від українців у релокації
Зменшення фінансової підтримки
Підтримка через підписку
Зменшення підтримки
Зміна пріоритетів
Волонтери
Формат роботи
Мотивація
Травма
Релокація
Команда
Люди в організації
Ресурси
Фінансування
Збереження більше 50% оригінальної діяльності
Припинення чи переформатування напрямку
Додавання напрямків
Програмна діяльність
Координація зусиль
Зменшення фінансування
Поширення співпраці
Партнерство
Невизначеність
Безпека

Додаток 3
Візуалізація 4. “Хмара кодів”