



**ВИКЛИКИ ТА ПОТРЕБИ
УКРАЇНСЬКОГО
НЕПРИБУТКОВОГО СЕКТОРУ**

ЗМІСТ

Вступ	03
Становище організацій у час війни: виклики та тренди	04
1.1 Зміни після повномасштабного вторгнення	04
1.2 Внутрішні та зовнішні фактори впливу на роботу НУО (SWOT-аналіз)	06
1.3 Потреби громадського сектору в час війни	21
Досвід стійкості та розвитку в час війни: підходи, рішення, інструменти, практики	31
2.1 Найкращі практики подолання викликів сучасності	31
2.2 Підвищення ефективності роботи організації. Інструменти й рішення	38
2.3 Співпраця й координація	46
Співпраця з донорами. Бажані зміни та очікувана підтримка	55
Висновки	62

ВСТУП

Повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році стало безпрецедентним викликом для українського суспільства та його інститутів. Не став винятком і громадський сектор. Благодійні і громадські організації стикнулися з небаченим досі обсягом проблем, однак одними з перших стали на захист гуманітарних і безпекових потреб громадян, підтримали армію. У надскладних обставинах їм вдалося направити в конструктивне русло шалений мобілізаційний потенціал населення (скоординувати волонтерів та фінансові потоки), швидко налагодити розподіл міжнародної допомоги. Сьогодні громадський та благодійний сектор — це не лише кризове й гуманітарне реагування, а й участь у розбудові та відновленні України.

Однак слід розуміти, що й самий сектор зазнав впливу війни. Його організації також стикнулися з викликами, потребують підтримки та допомоги. І про цей аспект в Україні говорять недостатньо.

Саме тому організація Philanthropy of Ukraine ініціювала дослідження впливу війни на НУО, їхні потреби і проблеми.

Ще однією ціллю цього дослідження був збір кращих практик, які допомогли організаціям вистояти й розвинутися в умовах невизначеності, нових викликів і стрімких змін.

Це дослідження проводилося методом експертних інтерв'ю та базується на досвіді 20 організацій (зокрема 10 громадського сектору та 10 благодійного сектору).

Половина наших експерток та експертів представляли команди національного рівня, друга половина — регіонального. Організації відбиралися з огляду на їхню спеціалізацію (було дотримано принцип максимальної диференціації). Реалізовано дослідження в липні 2024 року командою соціологічного центру «Соціоінформ».

СТАНОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ТРЕНДИ

1.1 Зміни після повномасштабного вторгнення

Повномасштабне вторгнення в Україну суттєво зміцнило громадський і благодійний сектор. Спроможні організації активізувалися, спробували залучити більше людського та фінансового ресурсу, масштабувати діяльність. Ці зміни, з одного боку, стали відповіддю на безпрецедентні виклики, які постали перед державою й суспільством, а з іншого — стали можливими завдяки допомозі світової спільноти й мобілізації українців.

Детальний аналіз змін громадського сектору після початку повномасштабного вторгнення дає змогу виокремити такі тенденції, властиві більшості організацій:

- Розширення сфер, напрямів діяльності, масштабування проєктів.
- Зростання бюджетів (проєктних та інституційних). Окремі організації зазначали, що їхні бюджети зросли у 3-10 разів.
- Вихід на національний рівень або розширення географії діяльності.



Активізація співпраці з іноземними фондами та донорськими організаціями, спрощення залучення фінансування від донорів.



Посилення інституційного розвитку, зростання організаційної структури.

Усі ці процеси тісно взаємопов'язані. Наприклад, розширення напрямів роботи / масштабування проєктів стали каталізатором структурного зростання організацій. Адже без вибудованих процесів, високого рівня управління неможливо швидко адаптуватися до змін, відповідати зростаючим очікуванням донорів та партнерів. Вихід на національний рівень підвищив «видимість» організацій для донорів, збільшив їхні можливості для залучення фінансування, розвитку та сталої діяльності. Активізація співпраці з іноземними донорами змусила українські організації підвищувати інституційну культуру відповідно до вимог прозорості, підзвітності у використанні коштів, а отже, сприяла їхньому інституційному розвитку.

У результаті маємо більші, потужніші, більш інституційно розвинені громадські і благодійні організації в Україні.



Нам вдалося за ці чотири роки налагодити таку вже цілу систему, системну роботу. Тобто від організації, в якій були декілька людей і ніякої чіткої структури. Зараз у нас є і оплачувані посади, і чітка структура організації. І наші можливості вирости суттєво, і спектр нашої діяльності також збільшився.



Регіональна ГО

Деякі специфічні зміни зачепили організації, які працювали / мали осередки в окупованих районах (півдня та сходу) або неподалік від лінії зіткнення. Їм довелося закрити частину осередків та релокувати команди в безпечніші регіони. Часто вони втрачали частину команди. Подекуди були змушені шукати можливості ефективної інтеграції релокантів до існуючих осередків (особливо актуально для молодіжних організацій).

Члени релокованих осередків часто відчують певну «вразливість і невизначеність», тож виникає потреба у рішеннях та політиках, які б відповідали як інтересам релокантів, так і приймаючих осередків.



З пару десятків осередків ми вимушені були закрити повністю свою діяльність і через просто загрозу обстрілів, і через нашу ідейну складову, через можливі переслідування за наші погляди. А ще ми змінилися тому, що мали шукати новий підхід всередині організації, до членів організації-переселенців, які переселилися в ті осередки, які вже давно функціонують.



Національна ГО

Водночас частина регіональних організацій зазначає, що ближче до сьогодення динаміка організаційного зростання поступово сповільнилася. Основними чинниками цього процесу стали: відтік кадрів, зменшення фінансування, скорочення проєктів кризового реагування (і повернення до початкового виду діяльності).

1.2 Внутрішні та зовнішні фактори впливу на роботу НУО (SWOT-аналіз)

Сьогодні громадські та благодійні організації в Україні перебувають під впливом різноманітних факторів, які сприяють або стоять на заваді їхній повноцінній роботі та розвитку. Частина цих факторів зовнішні стосовно організацій (можливості й загрози), частина — внутрішні (сильні та слабкі сторони). Схематично їх можна відобразити так (див. табл. 1).

ЗОВНІШНІ

ПОЗИТИВНІ

МОЖЛИВОСТІ:

- + Згуртованість, кооперація та координація організацій громадського сектору.
- + Ширша співпраця з міжнародними організаціями й донорами, зростання обсягів фінансування проєктів.
- + Налагодження тіснішої співпраці з діаспорою (одиночно).
- + Відкритість до співпраці представників влади. повернення до початкового виду діяльності).

НЕГАТИВНІ

ЗАГРОЗИ:

- Безпеківі ризики та невизначеність.
- Прихід у сектор неідейних працівників.
- Зменшення благодійних внесків від населення.
- Переманювання міжнародними організаціями фахівців.
- Брак соціального капіталу.
- Посилення конкуренції за ресурс.
- Жорстке державне регулювання.
- Вимога проведення аудиту та моніторингу витрат коштів, залучених від донорів.
- Недостатня гнучкість донорів у роботі з Україною.

ВНУТРІШНІ

СИЛЬНІ СТОРОНИ:

- + Активізація фандрейзингової діяльності та роботи з донорами.
- + Зростання масштабів проєктів.
- + Збільшення бюджету організаційного розвитку.
- + Швидка розбудова організаційної структури.
- + Зростання якості команди (підтримка, спільне бачення).
- + Активне мережування та кооперація.

СЛАБКІ СТОРОНИ:

- Брак кадрів (працівників, вузьких фахівців), їхня плінність.
- Втома, виснаження, вигорання працівників.
- Нестача організаційного потенціалу та досвіду на фоні швидкого зростання.
- Застарілі внутрішні організаційні правила та норми.
- Брак ресурсів на інституційний розвиток.

Нижче деталізовано фактори, що впливають на роботу громадських та благодійних організацій.

Можливості (позитивні зовнішні фактори)

- + **Зростання згуртованості та посилення координації громадського сектору** — один із найбільш позитивних чинників, які посилюють спроможності НУО. Із початком повномасштабного вторгнення організації більш активно співпрацюють, створюють коаліції, об'єднуються в мережі для спільної роботи над великими проєктами, що потребують комплексного підходу.



З'явилося більше координації всередині сектору тому що раніше, до 2022 року, відчувалася велика кластеризація. Зараз відбувається перехід більший до співпраці всередині сектору.



Національна ГО

- + **Співпраця з великими міжнародними організаціями та донорами**, по-перше, забезпечує значне фінансування для реалізації проєктів, а по-друге, сприяє розвитку інституційної спроможності громадських та благодійних організацій (підвищенню професійного рівня співробітників, вдосконаленню управлінських процесів та зміцненню організаційної структури). Це, у свою чергу, відбувається як через стале фінансування організаційних витрат, так і через формування інституційної культури (завдяки поширенню політик, стандартів роботи тощо).



Даючи кошти, донори попередньо нас вчили, як рости. Навіть великий бізнес не має всіх політик, процедур, погоджень, ІРР, що мають громадські організації. Донори дають гроші, але вони, як інвестори, хочуть бачити, як будуть використовувати ці кошти, чи прозоро і чи за призначенням. Ми росли циклічно. Ми удосконалювалися, і тоді подавалися на більші кошти. Знову росли, знову удосконалювалися.



Національна ГО



Налагодження тіснішої співпраці з діаспорою, що стала важливим джерелом ресурсів (коштів, матеріальної допомоги, експертизи) для багатьох організацій, особливо в умовах зростаючих потреб і обмежених внутрішніх ресурсів.



Зростання відкритості влади до співпраці спостерігається як на державному, так і на місцевому рівнях. Державні органи активніше залучають громадські організації до процесу ухвалення рішень та вироблення відповідних політик в умовах війни. Місцева влада охоче співпрацює над реалізацією проєктів, подекуди співфінансує їх втілення.



Попередньо ми більше працювали все ж таки з неформальною освітою і з громадським сектором. З початку повномасштабного вторгнення ми почали більше взаємодіяти з державним сектором. Державний сектор на початку повномасштабного вторгнення, можливо, вимушено, але почав іти назустріч.



Національна ГО

Загрози (негативні зовнішні фактори)

- **Безпекові ризики та невизначеність** — особливо актуальний чинник для організацій, які працюють у населених пунктах, наближених до зони бойових дій. По-перше йдеться про ризики безпеки для працівників і бенефіціарів. По-друге, в умовах фронту, що постійно рухається, ускладнюється планування проєктів та пошук донорів.



Ми концентруємо більшу частину своєї діяльності вздовж лінії фронту або в тих містах, які розташовані найближче до зони бойових дій. Тому це завжди неможливість передбачити, неможливість довгострокового планування.



Національна БО

По-третє, частина організацій були змушені релокуватися й налагоджувати роботу на новому місці (іноді переміщень було декілька).

- **Брак соціального капіталу, довіри населення до громадського сектору** впливає з нерозуміння суспільством принципів роботи благодійних фондів. Частина населення вважає, що останні «наживаються» на зібраних коштах; частина не довіряє фондам через гучні скандали, які траплялися в минулому. Ситуація ускладнюється й тим, що частину організацій створюють із меркантильних міркувань. Це підриває довіру населення й донорів та потенціал фандрейзингу (особливо це актуально для фондів, які допомагають військовим і не можуть розраховувати на підтримку міжнародних організацій).



Проблема — несистемність роботи громадського сектору й побудова культури благодійності, в якій суспільство не бачить громадський сектор як такий, який працює для змін у країні. Один з факторів, який заважає нам працювати, — це, власне, невірний побудований бренд громадського сектору. Це не дозволяє зовнішнім благодійникам, донорам довіряти загалом благодійним фондам.



Національна ГО

Після повномасштабного вторгнення кількість стереотипів щодо волонтерства зменшилася, оскільки ця діяльність стала більш поширеною і помітною. Однак певні стереотипи все ще відтворюються та зберігають свою інерцію, а їхнє подолання вимагає часу та зусиль. Недовіра посилюється і через випадки нецільового використання зібраних коштів, непрозоре звітування та низку скандалів з окремими волонтерами та волонтерськими організаціями.



Зменшення фінансової підтримки від населення та донорів порівняно з періодом на початку війни відбувається через виснаження ресурсів населення, загальну втому. Організації змушені оптимізувати витрати, скорочувати програми та проекти, шукати нові джерела фінансування на фоні конкуренції, що зростає.



На початку війни просто будь-яка волонтерська ініціатива могла назбирати мільйон. На такому піднесенні народ давав донати не тільки на військо, а й на підтримку цивільного населення. Зараз вона почало спадати.



Національна ГО



Стало складніше залучати ресурси, раніше це було простіше. Раніше це були здебільшого українські меценати, а зараз ми намагаємося більше залучати ресурси з-за кордону, а це складно.



Регіональна ГО



Хантинг (переманювання) персоналу міжнародними організаціями — один із найбільш болючих факторів впливу на роботу українських організацій. Значна різниця в розмірі оплати праці, ширші можливості кар'єрного росту, право бронювання працівників дозволяють міжнародним організаціям переманювати найбільш кваліфікованих спеціалістів. Як наслідок, знижується спроможність місцевих НУО ефективно реалізовувати проєкти.



Заїхало дуже багато міжнародних організацій. Різниця зарплати в 15 разів у топових фахівців. Умовно РМ може мати у них 4000 євро. Я тут не можу таких грошей заплатити. І це дуже великий виклик. У мене є донори, які дають нам гроші, і вони переманюють у мене людей.



Національна ГО



Заходять великі донори, і вони переманюють людей з громадського сектору до себе. І я не звинувачую людей, які йдуть на великі зарплати. Але, з іншого боку, донори також зацікавлені реалізовувати проєкти з партнерами. І я просто не впевнена, що, якщо ця тенденція залишиться, буде кому реалізовувати ті проєкти, які колеги хочуть реалізовувати.



Національна ГО

- **Прихід у сектор неідейних працівників.** Стрімке зростання числа робочих місць та оплати праці в неприбутковому секторі призвело до його наповнення персоналом, який керується виключно меркантильними мотивами. Ці люди часто не поділяють ідеї та цінності неприбуткових організацій та волонтерського руху, а отже, не можуть бути справді ефективними.



До повномасштабного вторгнення в неприбутковому секторі працювали люди, які розуміли, чого вони йдуть у неприбутковий сектор, тобто вони розуміли свою місію і мету. Зараз ринок розрісся людьми, які перейшли з бізнесу, тому що тут високі зарплати. І з цими людьми важче працювати, тому що в них немає внутрішньої мотивації працювати в неприбутковому секторі.



Національна БО

- **Посилення конкуренції за обмежені ресурси** обумовлене появою значного числа нових організацій (часто за рахунок дроблення команд більших ГО). Це призводить до ситуації, коли пошук фінансування займає більше часу й сил, аніж виконання проєктів.
- **Вимога донорів проводити аудит та фінансовий моніторинг** може стати суттєвим фінансовим навантаженням для організації з огляду на їхню високу вартість (500-700 тис. грн). Те саме стосується й розробки фінансової політики для ГО, яку можуть вимагати донори (300 тис. грн).
- **Недостатня гнучкість донорів може набувати різних форм.** Найчастіше йдеться про нерозуміння місцевого контексту, менталітету й потреб населення та надмірну бюрократизацію, яка стає деструктивною в умовах швидкої зміни ситуації у прифронтових областях.

- **Жорстке регулювання діяльності з боку держави.** Державні органи, які спочатку були раді будь-якій підтримці, почали активніше втручатися у роботу громадського і благодійного сектору. **З'явилися жорсткі регуляції та вимоги до звітування, які ускладнили та сповільнили роботу організацій.**



Якщо в перший рік це була повна свобода, довіра, бо держава не встигала задавати правила гри, то зараз закручують гайки, доводиться набагато більше часу витратити на всі ці документальні, бюрократичні процеси.



Регіональна ГО

- **Відключення світла** ускладнює виконання проєктів, порушує організаційні процеси, вимиваючи ресурси, які доводиться витратити на обладнання для накопичення електроенергії (одинична згадка).

Сильні сторони (внутрішні фактори, які посилюють організації)



Активізація фандрейзингової діяльності. Громадські та благодійні організації більш упевнено шукають фінансування: у іноземних донорів, населення, бізнесу. Налагоджують нові партнерства та шукають нові формати взаємодії.

- + **Зростання масштабів проєктів.** Більшість організацій розпочали роботу із суттєво масштабнішими й більшими (за фінансуванням, територіальним охопленням, складністю) проєктами, ніж до повномасштабного вторгнення. Це дозволило підвищити імідж організацій і лояльність до бренду, наростити інституційну спроможність та експертизу.
- + **Збільшення бюджетів на організаційний розвиток** дозволило розширити команди, розбудувати процеси, виділити час не лише на проєктну діяльність, а й на розвиток власної організації.
- + **Розбудова організаційної структури та впровадження системних бізнес-процесів** активізувалися у значній частині національних та локальних організацій сектору.



Ми вперше за весь час існування організації реально побудували структурні системні бізнес-процеси. І ми продовжуємо рухатися в цьому напрямку. І це щось, що нас тримає і не дає піти в тотальний хаос, коли є багато всього.



Регіональна ГО

- + **Посилилася якість команд.** Відчутно зріс рівень згуртованості та взаємопідтримки в колективах, об'єднання довкола спільної візії, посилення адаптації до змін.
- + **Активне мережування й кооперація НУО, розвиток горизонтальних мереж та зміцнення соціального капіталу** є ключовими елементами, які сприяють стійкості організації, підвищують її ефективність і дозволяють краще реагувати на виклики. Організації відзначають посилення внутрішньосекторального партнерства, коли є змога отримати підтримку від колег (інформаційну, організаційну, учасницьку тощо).

Слабкі сторони (внутрішні фактори, які стримують розвиток організацій)

- **Брак працівників**, висока плинність кадрів стали значним викликом для багатьох громадських організацій та благодійних фондів після повномасштабного вторгнення. Причини цього явища дуже різнопланові: стрімке зростання організацій і числа проєктів, мобілізація, міграція, вигорання волонтерів, які прийшли у сектор на піднесенні перших місяців вторгнення, але також низький рівень оплати праці в українських НУО. Як наслідок, організації обмежені у зростанні, їхні працівники часто перевантажені обов'язками. Частковим рішенням цієї проблеми може бути підготовка власних фахівців з числа молоді, але це потребує значних затрат часу та зусиль.



Через брак людей ми не можемо збільшити охоплення чи розширити програми. Ми вперлися у фізичні обмеження людей.



Регіональна ГО



Проблема з браком кадрів, тому що люди часто переїжджають через різні особисті, безпекові причини. Це постійна ротація. До повномасштабної війни у нас не було такої сильної ротації кадрів.



Регіональна ГО

Окремою проблемою в цьому контексті є брак вузьких фахівців. В Україні відсутні освітні програми, які б готували спеціалістів у сфері гуманітарного кризис-менеджменту.

На фоні кадрового дефіциту представники НУО вважають навчання важливим елементом розвитку організації, проте часто не мають достатньо ресурсів і часу для інвестицій у своїх співробітників. Це призводить до того, що співробітники не завжди ефективно виконують свої обов'язки, особливо в умовах швидких змін і нових викликів.



Щоб модернізацію навчання зробити, теж потрібні гроші, або люди, або експертиза. І цього не відбувається або відбувається дуже відстрочено. Ми робимо все своїми силами, дуже повільно, відповідно, це все затримується. В нас волонтери, діти чекають, і ми не спроможні опрацювати тих, хто бажає приєднатися до нашої організації.



Національна ГО

- **Виснаження та вигорання працівників.** Невизначеність, робота в умовах постійної загрози (обстріли, енергетичні проблеми), психологічна напруга і стреси через війну, часто перевантаженість обов'язками призводять до загальної втоми і вигорання працівників.



Мало можливостей для ментального відпочинку, розвантаження і для того, щоб тримати своє ментальне здоров'я в порядку. І часто люди, які багато на себе нагрібають, швидко вигорають і відходять від справ на якийсь час або повністю. І ця картина з того, що я бачив, є не лише в нашій організації, вона є в багатьох інших організаціях.



Національна ГО

— **Нестача організаційного потенціалу та досвіду, брак знань.** На фоні швидкого зростання організацій після початку війни ця проблема актуальна і для національних, і для локальних команд.



Я шукаю консультації ззовні для налагодження процесів, бо зараз це дуже гостро відчуваємо. По податковому кодексу і взагалі, як оцю всю гуманітарну допомогу оформлювати з точки зору фінансів.



Національна ГО



Кількість грошей і експертизи, які треба залучити, зростає, і, відповідно, потрібен якийсь досвід, навички, яких ми вчимося на ходу.



Національна ГО

— **Застарілі внутрішньорганізаційні правила та норми,** що є неефективними в сучасному контексті, актуальні для окремих великих організацій з тривалою історією функціонування. Що більша і старіша організація, то важче її глобально реформувати.

Підсумовуючи аналіз негативних факторів, які впливають на громадський сектор, **можна помітити, що більшість із них однаково болісні як для регіональних (місцевих), так і для загальнонаціональних організацій.** Йдеться про брак кадрів та вигорання працівників, скорочення фінансової підтримки від міжнародних донорів та населення, тиск з боку державних контролюючих інстанцій, невизначеність та економічна нестабільність.

Однак окремі труднощі та проблеми більшою мірою стосуються регіональних організацій. Зокрема, вони частіше відчують нестачу фінансових ресурсів. **По-перше, їм важко конкурувати з великими фондами за увагу і гроші донорів.** По-друге, місцеві НУО (більшою мірою орієнтовані на допомогу власній локальній спільноті) до війни залучали здебільшого ресурс місцевого бізнесу. Однак це джерело фінансування істотно зменшилося через економічну нестабільність. **Окрім цього, часто на «територію» регіональних організацій можуть заходити міжнародні організації. І вони більш гостро відчують брак експертизи.**

Якщо великі НУО намагаються шляхом стратегічного планування та завдяки допомозі міжнародних донорів зберігати динаміку організаційного зростання, то регіональні більшою мірою сконцентровані на подоланні викликів і втримуванні свого статусу-кво.

Окрема категорія — ті НУО та БФ, які зросли в організаційному та фінансовому плані й навіть вийшли з регіонального на національний рівень у період після повномасштабного вторгнення, **стикнувшись із «хворобою стрімкого зростання» – нестачею організаційного потенціалу та управлінського досвіду.** З одного боку, цим організаціям легше знаходити фінансування через видимість у публічному просторі, та з іншого – зазначені проблеми (брак фахівців, відсутність управлінського досвіду) стають на заваді реалізації їхніх нових проєктів.

На перший погляд, перелік негативних факторів, які впливають сьогодні на організації, значно більший, ніж перелік позитивних факторів. **Однак це не означає, що проблеми перевершують можливості. Якщо проаналізувати зміни, які відбулися з більшістю опитаних організацій за останній рік, виявиться, що вони здебільшого позитивні або нейтральні.**

Благодійні та громадські організації змінили фокус діяльності з гуманітарних проєктів та кризового реагування (створення шелтерів, надання гуманітарної допомоги, організація центрів психологічної підтримки, розв'язання проблем з водопостачанням тощо) на властиву їм до вторгнення роботу і стратегічне довгострокове планування.



В перший рік війни ми в основному займалися такою благодійною допомогою і кризовим реагуванням. Зараз ми все-таки йдемо більше в довгострокові рішення, у стратегічні рішення і проєкти.



Регіональна ГО



Ми згорнули діяльність активного гуманітарного реагування і більше розширили свій горизонт планування, почали думати про якусь там сталість, про пошук внутрішніх ресурсів, про якісь внутрішні такі процеси, про якісь довгострокові партнерства.



Національна БО



У 2023-му ми відновили наші навчальні програми, відновили співпрацю в реформі диджиталізації і створення послуги життєстійкості.



Національна ГО

Розбудова організаційної структури й покращення комунікації всередині організації та назовні стали важливими елементами стійкості та ефективності НОУ у кризових умовах війни. Формування стабільної організаційної структури дозволило забезпечити ефективне управління, тоді як налагодження комунікації сприяло злагодженій роботі команди і підвищенню її продуктивності.



У 2023 році було в рази більше якоїсь внутрішньої комунікації в плані узгоджень, взаєморозумінь. У 2024 році вже відчувається більше злагодженість.



Національна ГО

Отже, робота організацій стає менш ургентною, плановою. Організації посилюють організаційну спроможність і вибудовують партнерства. **Тож негативні фактори — це лише виклики, з якими стикається громадський і благодійний сектор, однак успішно їх долає.**

1.3 Потреби громадського сектору в час війни

Стрімке зростання кількості громадських та благодійних організацій, числа їхніх активностей та сфери відповідальності потребує залучення більшої кількості ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових та інших).

Безумовно, кожна організація має власні специфічні потреби, однак станом на сьогодні найбільш гостро у громадському секторі відчувається нестача фінансових та кадрових ресурсів.

Насправді ці дві проблеми взаємопов'язані. Часто фінансових ресурсів не вистачає саме на залучення необхідних фахівців. Брак кадрів у свою чергу обмежує розвиток організації та її можливості залучати необхідне фінансування й реалізовувати проекти.



Основна потреба — люди, а далі, щоб знайти цих людей, все одно треба гроші.



Національна БО

Справді, у контексті фінансів громадським і благодійним організаціям не вистачає найчастіше ресурсу на адміністративні та операційні витрати, а передусім — на конкурентноспроможну оплату праці й мотивування власної команди. Низькі зарплати / відсутність винагороди призводять до вимивання людського ресурсу із сектору (через втому, вигорання, втрату мотивації тощо), до неспроможності залучити кваліфікованих працівників.



Багато громадських організацій працюють як волонтерські, нічого не отримуючи за це взагалі. І це блокує розвиток. Працівники організації не можуть прожити без грошей. Відповідно, вони йдуть на роботу, а на громадську / волонтерську діяльність уже часу не лишається.



Локальна ГО

Водночас організаціям громадського сектору часто не вистачає коштів на оренду й забезпечення роботи офісу, придбання програмного забезпечення чи послуг комерційного сектору (наприклад, ІТ-фахівців, юристів тощо).

Така ситуація обумовлена тим, що донори здебільшого готові фінансувати конкретні проєкти й не дозволяють закладати в кошторис адміністративні витрати.

Організації, які залучають фінансування завдяки фандрейзингу, відчувають брак коштів на реалізацію проєктів. Особливо гостро цю проблему відчувають організації, які допомагають військовим, оскільки вони не можуть розраховувати на підтримку міжнародних організацій і донорів.

Проблема нестачі кадрового ресурсу у секторі стоїть надзвичайно гостро. Більшість керівників та керівниць організацій зазначають, що їм бракує людей практично на всіх рівнях — від волонтерів до адміністраторів. Причинами цього є брак робочої сили у країні, відсутність / низький рівень компетенцій фахівців за окремими напрямками, неконкурентний рівень оплати праці.

Найчастіше громадські та благодійні організації потребують:

- фінансових менеджерів / бухгалтерів;
- керівників програм та проєктів;
- проєктних менеджерів з високим рівнем компетенцій;
- комунікаційників, фахівців з маркетингу та СММ;
- фандрейзерів;
- волонтерів;
- фахівців з надання соціальних послуг (наприклад, психологів, соціальних працівників, педагогів).



Найбільша проблема — це комунікації, маркетинг, СММ, ніар, де дуже мало зараз в Україні хороших кадрів. І не завжди громадянське суспільство спроможне найняти кадри того рівня і на ту зарплату, яку вони хочуть. І друге — це сильні, самозарадні проєктні менеджери. Третє, хоч і не така нагальна проблема, як попередні, — це керівники проєктів, які могли б повноцінно, “під ключ”, закрити той чи інший напрям допомоги, департамент або відділ і побудувати з нуля або продовжувати розвивати те, що є вже зараз.



Локальна ГО

Для подолання згаданих викликів неурядові та благодійні організації потребують різнопланової підтримки: фінансової, навчальної, інформаційної, психологічної.

Фінансова підтримка потрібна передусім у форматі грантів на інституційний розвиток. Це дозволить залучати й утримувати персонал, оптимізувати процеси, а отже, підвищить ефективність роботи сектору.

Актуальні потреби у фінансуванні

- Покриття адміністративних і операційних витрат: оплати праці команди, оренди й утримання офісу (найбільша потреба).
- Придбання програмного забезпечення (наприклад, CRM-систем з високим ступенем захисту від кібератак і витоку даних, систем бізнес-аналітики).



Здебільшого організації вважають проблемою те, що цей софт платний. Вони не мають як за нього заплатити. А CRM-система сильно спрощується.



Національна БО

- Покриття витрат на IT-підтримку й розробку сайтів.
- Розробка політик.
- Проведення аудиту.
- Розвиток мережі партнерських організацій у регіонах (кошти на субгранти), щоб мати змогу швидко реалізовувати великі проєкти.

- Забезпечення роботи організацій в умовах енергетичної кризи: купівля генераторів, екофло, старлінків (одинична згадка).
- Купівля обладнання та реманенту (наприклад, автомобіля чи обладнання для проведення навчань).

Важливо, щоб фінансова підтримка була тривалою (більше ніж рік). Це дасть змогу організаціям планувати свою діяльність, гарантувати зайнятість персоналу й концентрувати зусилля на виконанні проєктів, а не розпорозуватися на постійний пошук ресурсу на утримання команди.

Навчальна підтримка — одна з найбільш актуальних потреб громадського сектору. Сьогодні організації вимушені витратити значну частину часу, коштів та зусиль на розвиток і навчання персоналу. Стала та системна допомога у цьому процесі суттєво полегшить навантаження на адміністрацію НУО.

« Серед потреб я би навіть поставила навчання на перше місце замість фінансування. Бо реально є виклик підвищення навичок. Постійно змінюються якісь стандарти, з'являються нові речі. Нам цього дуже не вистачає. »

Національна БО

« Щоб ринок [фахівців благодійного сектору] з'явився, їм треба дати добрі навчальні матеріали, тренінги. Потрібен сталий підхід, стала платформа підготовки. Щоб ти міг вибрати з-поміж фахівців, які до тебе приходять, а не брати всіх, хто просто притомний і з якимись нормальними цінностями, і окей, ми тебе вчимо. »

Локальна БО

Загалом навчальна підтримка могла б сприяти розв'язанню одразу двох завдань. По-перше, це підвищення ефективності процесів у організаціях благодійного та громадського сектору.



Ми помітили, що люди роками можуть виконувати певні функції, але якщо підвищити свій освітній рівень, то на виконання їхніх функцій піде в половину менше часу, і [завдяки цьому] можна буде ще щось зробити.



Локальна БО

По-друге, це пом'якшення кадрової кризи у секторі завдяки підвищенню кількості фахівців на ринку.

Особливо в навчальній підтримці зацікавлені представниці/-ки невеликих / локальних організацій. Адже великі організації мають інституційну культуру (спадковість знань), налагоджену систему навчання персоналу, ресурс для оплати потрібних навчальних курсів чи залучення сторонньої експертизи, досвід мережування з метою передачі досвіду. Тоді як у невеликих організаціях керівники рідко навчалися управління, вимушено виконують різнопланові функції (наприклад, самотійно створюють сайти, готують комунікаційні кампанії) і не мають ресурсу для оплати навчальних програм для персоналу. Водночас великі організації не завжди мають можливість витратити ресурс на індивідуальні навчання або відстеження передових світових практик громадського сектору.

Актуальні напрями навчальної підтримки

- Управління: організаційний розвиток, бізнес-процеси організації, фінансовий облік і менеджмент, стратегування.
- Залучення коштів і продажі: експертиза у фандрейзингу, краудфандингу, роботі з ендавмент-грантами, маркетинг.

- Спеціалізовані тематичні навчання за напрямками роботи / темами проєкту. Підвищення кваліфікації персоналу (наприклад, психологів, соціальних працівників).
- Передові практики організацій громадського сектору.
- Користування штучним інтелектом.
- ІТ-навички (наприклад, для написання та підтримки сайту організації).

Серед необхідних форматів навчальної підтримки: менторство, індивідуальні коучингові сесії, супервізія, курси підвищення кваліфікації. Є запит на гранти для здобуття європейських сертифікатів Caregivers, а також на локалізацію і переклад матеріалів європейських тренінгів та програм.

Важливо, щоб навчальна підтримка була і професійною, і корисною. Адже сьогодні на ринку достатньо багато програм з недостатнім рівнем експертизи.

« *Навчання мають бути від висококваліфікованих людей. Бо ми потрапляли деколи в пастку, коли тема звучить гарно, а людина, яка навчає, не підвищує наш фаховий рівень.*

Локальна БО



Інформаційна підтримка доволі важлива для організацій благодійного і громадського сектору. Керівники та керівниці організацій часто звертають увагу на потребу в залученні додаткової експертизи, обміні досвідом, доступі до даних для ухвалення зважених рішень. Затребуваною є підтримка у просуванні організації й налагодженні комунікації.

Серед затребуваних різновидів інформаційної підтримки

- Дані соціологічних досліджень.
- Піар-підтримка, послуги комунікаційників.



Дуже важлива інформаційна підтримка, для того щоб мати можливість популяризувати те, що ми робимо, щоб більше людей дізнавалися.



Локальна БО

- Зовнішня експертиза з різних напрямів / сфер (за темами проєктів).
- Мережування (пошук корисних контактів із донорами).
- Допомога менеджера з партнерств.
- Побудова ефективних інструментів взаємодії з органами місцевого самоврядування (алгоритми, платформи).
- Створення майданчика для взаємообміну досвідом між НУО — як успішним, так і неуспішним.
- Обмін досвідом на міжнародному рівні.



Обмінні поїздки, можливість їздити до європейських фондів, громад, обмінюватися досвідом, і [щоб] ці стадії, візити оплачувалися за рахунок програми.



Локальна БО

- Розробка безпекових політик (одиночно).

Потребу у психологічній підтримці представники та представниці громадських / благодійних організацій спонтанно артикулюють рідко. Однак у відповідь на пряме запитання підкреслюють важливість цього типу допомоги. Перевантаженість роботою, хронічний стрес (через війну, контакти із вразливими групами тощо), низьку фінансову мотивацію значна частина працівниць/-ків сектору відчують вигорання, виснаження й демонструють запит на психологічну підтримку.



Вона є, напевно, більш затребувана, ніж в усіх інших секторах, тому що в громадському секторі ті люди, які безпосередньо працюють із соціально вразливими групами населення і з суперважкими темами.



Національна ГО

Можливо, респонденти рідко згадують про потребу у психологічній підтримці через те, що закрили її власними силами. Частина великих громадських / благодійних організацій створила підрозділи для психологічної підтримки бенефіціарів і забронювала частину їхнього робочого часу для власного персоналу. Частина залучає сторонніх психологів чи психологічні центри на платній і безоплатній основі. Ще частина вводить психологів у штат. Окремі БФ інтегрують практики психологічної підтримки у робочі процеси.



У нас була практика своєрідного кола довіри. З хед-командою у нас раз на місяць-два сесія з психологом. Спільна, командна. І в нас піднімаються якісь теми, ми їх обговорюємо, ділимося, і це класно дуже працює. Я вважаю, що такого типу підтримки не вистачає.



Національна ГО

Натомість менші організації не мають ресурсу для того, щоб залучити фахівців, які могли б надавати кваліфіковану індивідуальну чи групову підтримку. А тому дуже зацікавлені у психологічній підтримці.

Водночас і великі, і малі організації громадського сектору потребують фінансування для проведення ретритів та заходів зі згуртування команди, які допомогли б зняти напругу в колективі й перезавантажити працівників.



Ментальне здоров'я — це про можливість у принципі підтримувати людей, які багато працюють для допомоги іншим. Для того, щоб їм давати можливість якогось відпочинку, ретритів. Це зараз де-не-де є, але умовно в нас як в організації профінансувати таку річ для команди спроможності точно немає.



Національний БФ



Є брак економічної захищеності і брак ресурсів для власного лікування. Тому й виникають конфліктні ситуації, здавалося би, на пустому місці. Виснаження психологічне призводить до непорозуміння. Тому необхідно давати можливість, як то ми називаємо, командотворчих якихось процесів.



Локальний БФ

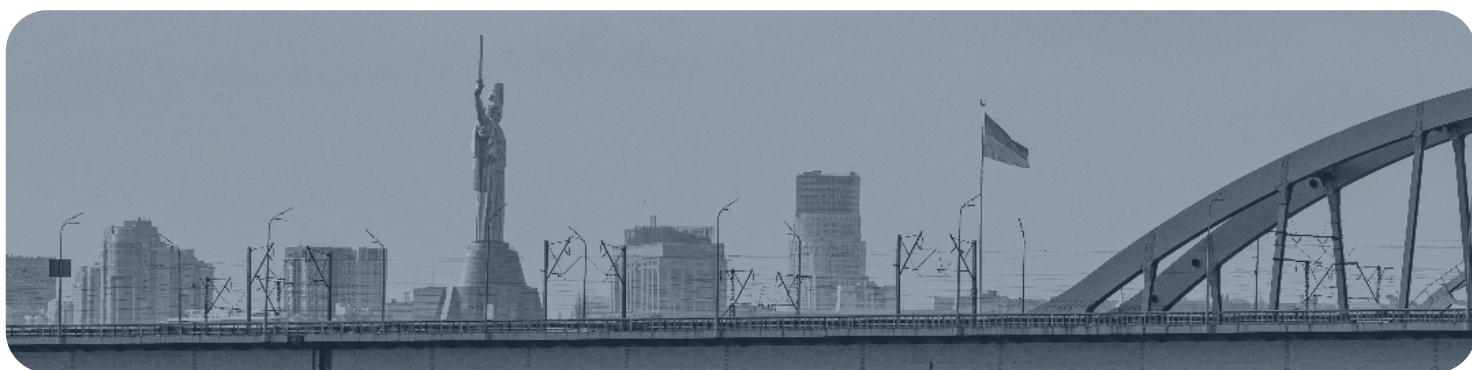
ДОСВІД СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ В ЧАС ВІЙНИ: ПІДХОДИ, РІШЕННЯ, ІНСТРУМЕНТИ, ПРАКТИКИ

2.1 Найкращі практики подолання викликів сучасності

Виклики сьогодення вимагають від організацій громадського сектору швидкого й ефективного реагування, впровадження найкращих практик та підходів.

У результаті опитування експертів та експерток громадського сектору ми отримали перелік практик, підходів, рішень та інструментів, які потенційно дозволять організаціям залишатися ефективними в умовах загальної невизначеності, втоми, конкуренції за людський ресурс і фінансування.

Деякі підходи і практики мають універсальний характер. Вони забезпечують стійкість і ефективність роботи організацій у цілому. Деякі будуть доречними для протидії окремим викликам, як-от брак професійних і мотивованих кадрів, професійне вигорання, залучення фінансування.



Універсальні підходи і практики, спроможні посилити організації

- **Системна й комплексна робота в конкретному напрямку.** Відмова від різнопланових / непрофільних проєктів. Підхід дозволяє сконцентруватися на ключових темах, сформуванню високого рівня експертизи; ще на стадії запуску проєктів передбачити труднощі та наслідки; забезпечити стійкий результат.

« Дуже важливо, щоб в організації було стратегічне бачення і своя ніша, яку вона готова зайняти на рівні громади. Тому що дуже часто організаціям накидають: «займайтеся екологією», «займайтеся молоддю», «займайтеся культурою». Треба зосередитися на одному. »

Локальна ГО

- **Стратегування і планування** — обов'язковий складник роботи, який дозволяє уникнути помилок, оптимізує використання ресурсів, розподіляє навантаження на персонал, підвищує результативність проєктів.
- **Активне обговорення / тестування «ідей» до початку їх втілення** з колегами по сектору й поза ним на предмет їхньої цінності та ефективності; врахування помилок тих, хто намагався втілити подібні проєкти.
- **Рефлексія й документування «уроків» після завершення проєкту / його етапу.** Задля вдосконалення майбутніх активностей або для зняття напруги між виконавцями, яка виникає через помилки та невдачі.



Ми завжди тестуємо свої ідеї на те, чи вони справді мають сенс. Тому що коли ти з цим працюєш кожен день, у тебе око замилюється. Хороша практика — не тільки впроваджувати хороші ідеї, а й закривати ідеї, коли вони виявляються не такими хорошими, як здавалося на початку. Або модифікувати їх, для того щоб вони були кращими.



Національна ГО



Ми проговорюємо, що не так було, що можна покращити. Це один з інструментів, який допомагає тримати організацію, щоб, умовно, всі не пересварилися після проєкту.



Національна ГО



Кооперація та мережування. Активне залучення до співпраці ОМС і місцевого бізнесу, ЗМІ, колег з сектору. Цей підхід підсилює спроможності організацій реалізовувати великі проєкти, полегшує залучення фінансування, дозволяє з меншою кількістю зусиль досягнути більшого результату. Кооперація між організаціями може мати дуже різні форми: обмін інформацією, даними, ресурсами, спільне виконання проєктів.



Важлива, звичайно, співпраця на місцевому рівні з органами місцевого самоврядування, підтримка бізнесу. Трьохсторонні проєкти на локальному рівні допомагають організації триматися на плаву й залучати грантові кошти. Ну і, звичайно, співпраця локальних організацій з регіональними або всеукраїнськими, Тому що це допомагає ставати більш видимими і впливовими.



Локальна ГО



У нас є досвід проєктів командами, які не об'єднані де-юре. Ми обираємо відповідальну ГО, яка більш за все підходить цьому донору, і спільно виконуємо цю роботу. Це один із кейсів успіху — об'єднання ресурсів для вирішення проблем. А ще працює перенаправлення, коли один з партнерів має ресурс, а інший забезпечує доступ до цільової аудиторії.



Локальна БО



Робота з даними (створення баз даних по бенефіціарах і по донорах) дозволяє ухвалювати рішення з опертям на дані, аналізувати ефективність роботи / проєктів, предметно обґрунтовувати потенціал нових / ефективність діючих проєктів у роботі з донорами.



Важливо мати свою систему того, що ви робите. Моніторити, для чого ви це робите, на що воно впливає, щоб потім приходити до донорів і даними говорити.



Національна БО



Дуже важливо, тому що коли ти донорам даєш зворотний зв'язок, ти можеш потім отримувати від них постійну підтримку.



Національна БО



Суб'єктність у стосунках з донором — робота у рамках власної стратегії, чітке донесення до донора меж спроможності організації, здатність критикувати вимоги донора й пояснювати, чому його візія «не працюватиме».



Міжнародна сертифікація (наприклад, здобуття сертифіката американського CAF) дозволить зекономити час на проходженні перевірок, підвищує репутацію ГО серед донорів.



Один із челенджів пов'язаний з тим, що всі міжнародні донори хочуть свій due diligence. Тобто хочуть кожен організацію перевіряти по якихось своїх правилах, і кожен донор кожен організацію ганяє по десяти колах. Ми собі спростили життя тим, що отримали сертифікат американського CAF. Тобто ми вже є верифіковані ним.



Національна БО



Професіоналізація (здобуття керівниками організацій ступеня MBA, навчання управлінських якостей) допомагає вибудувувати сталі процеси в організації, підходи в управлінні.



Мультивекторна орієнтація окремих підрозділів організації (наприклад, тренерів / психологічної підтримки) на роботу як усередині організації, так і назовні. Це, з одного боку, підвищуватиме лояльність / компетенції працівників та позитивний імідж назовні, а з іншого — забезпечить якісними послугами персонал організації.



У нас був табір для молоді з ментальної підтримки. Потім наші фахівці провели зимову школу, потім ретрит і для організації, і для зовнішньої молоді. Такі заходи сильно впливають на впізнаваність організації. І внутрішньо, що ми знаємо, що в нас є ці експерти. Бо люди всередині організації потребують ментальної підтримки, щоб не вигоріти.



Національна БО

До ефективних практик протидії кадровій кризі (вимиванню кадрів / труднощам із залученням персоналу) експертки/-ти зараховують:

- Системну і планову роботу з навчання персоналу. «Вирощування» фахівців у межах організації.
- Врахування цінностей та особливостей покоління «Z» (молоді).



Тут важлива змістовність роботи. Циклом міняти посаду що два роки в покоління "Z"... І швидкий дофамін: їм треба показати швидкий результат їхньої роботи.



Національна ГО

- Роботу з брендом роботодавця. Створення привабливого іміджу, який мотивував би працювати в організації.
- Локалізацію донорських коштів. Переконавання донорів у тому, що кошти слід давати українським організаціям, а не міжнародним. Це дозволить уникнути вимивання персоналу на користь міжнародних ГО з непропорційно високими зарплатами, дасть місцевим організаціям більше коштів на оплату праці персоналу.



І насправді це питання не тільки в працівниках. Це питання того, що 40% коштів, які надаються на Україну, затримуються на рівні адміністративних витрат міжнародних організацій. Тому давайте ближче до народу ці кошти.



Національна ГО

- Розбудову команди (ретрити, заходи зі згуртування).

Практики, які ефективно протидіють вигоранню працівників, включають психологічну підтримку, збалансування робочого навантаження, згуртування.

- Ретрити (бажано з можливістю приїхати на відпочинок з дитиною або партнером).
- Виплата компенсацій за послуги психологічної підтримки. Супервізійні зустрічі з профілактики вигорання.
- Комунікаційні майданчики, які поєднують навчальний складник / обмін досвідом / спілкування / рефлексії, дають відчуття належності до спільноти.
- Підвищення компетенцій команди.
- Відмова від грантових проєктів, у яких донор ставить нереалістичні вимоги. Як правило, намагання реалізувати такі проєкти викликає стрес у команди.

Серед найкращих практик, які можуть посилити фандрейзинг, такі:

- Пошук інноваційних форм роботи (наприклад, волонтерський фандрейзинг).
- Формування культури донату — шляхом створення подкастів, серій відео або інформаційних кампаній, які популяризуватимуть підтримку громадського сектору.

- Формування довіри до сектору. Зокрема, створення платформи, яка б перевіряла та сертифікувала організації громадського сектору на основі погодженої спільнотою системи оцінки / стандартів роботи та публікувала справедливий рейтинг ГО.
- Активне спілкування з донорами, адвокація, участь у різних платформах на українському й міжнародному рівнях.
- Позиціонування бізнесу як потенційного партнера, а не як донора. Пропозиція Win-win-проектів “під ключ”.

2.2 Підвищення ефективності роботи організації. Інструменти й рішення

Ефективність роботи організацій громадського сектору залежить не лише від їхньої спроможності протистояти зовнішнім викликам, а й від здатності розвиватися в ногу з часом, впроваджувати новітні рішення та інструменти.

Цей прогрес повинен охоплювати: організаційні процеси, технологічні рішення та навчання персоналу.

З-поміж ефективних змін в організаційних процесах виділяють такі:



Цифровізація (IRP-системи, OSI, CRM-системи) та автоматизація.



OSI, IRP-система дуже полегшує життя — вибудовує швидку комунікацію, побудову інституційної пам'яті, організації.



Національна БО



У нас ну дуже велика мережева організація, тому ми потребуємо автоматизації багатьох процесів, які люди роблять вручну. Замість того, щоб займатися якимись важливими або програмними, стратегічними справами, багато волонтерів роблять ручками роботу, яку може робити система.



Національна БО



Розробка кастомізованих політик / процедур; систематизація, налаштування й побудова процесів. Чітке прописування обов'язків.



Важливе налаштування й побудова процесів, тому що дуже часто вони є інтуїтивними, вони не є прописаними, вони є ну ніби комусь зрозумілими, комусь незрозумілими. І вони часом дублюються.



Національна БО



Управлінська модель, яка спирається на цілі та ключові результати (ЦКР) — система цілепокладання, яка використовується для визначення вимірюваних цілей та відстеження їхніх результатів.



ОКР-підхід, Objective Key Result, — це дуже крута історія. Вона реально ефективна. У нас навіть Міністерство цифрової трансформації по цій моделі працює з цим підходом, багато бізнесів. Ми зараз навчаємося командою, як це імплементувати, як будувати ці цілі, як їх планувати, як їх потім каскадувати, як з'єднати знизу вгору і зверху вниз.



Національна БО

- **Застосування бізнес-процесів у проєктному менеджменті** (прорахунок раціональності проєктів).
- **Демократичне врядування**, відмова від практики концентрації процесів і відповідальності на одній людині. Ця практика забезпечує організацію від руйнування у випадку виходу зі складу ключового гравця, а також пришвидшує ухвалення рішень і реалізацію проєктів через відсутність очікування рішення однієї особи.
- **Побудова іміджу організації, експертності** (представництво, участь у кроссекторальних заходах, виступи — усе це надихає персонал).
- **Постійна комунікація і зворотний зв'язок** із командою, правлінням, із зовнішніми учасниками, населенням, яке робить благодійні внески.
- **Розробка власних навчальних матеріалів для співробітників.** Наприклад, запис онлайн-навчань, розробка власних настанов до зводу знань з управління проєктами — РМ-book). Впровадження планів особистісного розвитку.
- **Побудова системи мотивування працівників** (премії, ретрити тощо).

До ефективних технологічних рішень належать:

- **ERP-системи** (набір програмних засобів для управління бізнесом, який включає управління взаємовідносинами з клієнтами, електронну комерцію, виставлення рахунків, бухгалтерський облік, виробництво, склад, управління проєктами та управління запасами на зразок Odoo, Asana).



У Odoo є і походження платежів, і відпусток, і HR-модуль, і закупівлі, і task-management.



Національна ГО



CRM-системи.



Нам подобається Airtable. Вона для громадських організацій, і в них можна домовитися про різні знижки.



Національна ГО



Таск-менеджери, робочі трекери (Jira, Miro, Workflow, Trello).



Сервіси для HR (наприклад, Hurma сервіс).



Набори інструментів для бізнес-аналітики та аналізу даних (як-от Power BI аналітика).



Кейс-менеджмент, клієнтський сервіс, обробка зворотного зв'язку. Функція для здійснення моніторингових дзвінків бенефіціарам, щоб уточнити рівень задоволеності послугами.



Штучний інтелект (AI).

Навчання персоналу

Практично всі організації проводять навчання власних працівників. Більші організації проводять навчання на системному рівні, інвестують у цей процес час і гроші.

Вони мають власну експертизу, розробляють кастомізовані навчальні програми, формують команди тренерів з-поміж своїх працівників та залучають сторонню експертизу. Менші організації вимушено залишають навчання на особисту відповідальність працівників або навчають їх на практиці у процесі роботи.

Серед поширених практик навчання персоналу:

- Ознайомлення працівників з політиками / методичками / інструкціями.
- Щотижневе навчання за окремими модулями.
- Тренінги з побудови команд, лідерства.
- Одноразові профільні тренінги (наприклад, для комунікаційників).
- Менторство. Навчання досвідченими працівниками недосвідчених.
- Участь у школах (наприклад, від Бізнес-школи УКУ, Інституту Лідерства, Української Волонтерської Служби).
- Залучення зовнішніх експертів для тренінгів за темами проєктів.
- Участь у вебінарах (наприклад, від ICAP “Єднання”).
- Табори.
- Залучення експертів, які можуть сформувавши програму за запитом.



У нас навчання різного формату. Ми і шукаємо курси pro bono, на котрих навчаються наші співробітники. Також у нас є внутрішні інструкції, внутрішні навчання для нашої команди на кожену роль. Є також загальні фондові навчання для окремих груп.



Національна БО

Отже, організації навчають своїх працівників у різних форматах. Однак помітно, що в переліку поширених форм навчання **немає звернення до потенціалу онлайн-ресурсів.**

Особливо скептичним ставленням до навчальних ресурсів вирізняються представники та представниці великих і спроможних НУО. Невеликі організації менш критичні, але підкреслюють, що потребують доступу на безоплатній основі.

Недоліки навчальних ресурсів

■ Містять курси здебільшого на загальну тематику. Складно підібрати курс, який би містив нову чи кастомізовану під потреби інформацію.

« *Ми рідше використовуємо онлайн-інструменти або навчальні матеріали. Це хороший метод, але це зазвичай база. Менеджери середньої ланки і вище потребують глибших знань. І не просто лекцій чи матеріалів, а тренінгу, практики і проговорити кейси.*

Національна ГО

■ Навчання онлайн не заряджені емоційно, контент часто сухий і нудний. Формат не передбачає живого спілкування. Слухачу складно втримати увагу й мотивацію, щоб завершити курс.

« *У мене багато цікавих вкладок, які я собі обіцяю передивитися... Але руки до цього не доходять. Бо коли це живе навчання, то, відповідно, я точно його відвідаю. І плюс, крім лекторів, ще ми можемо обмінюватися досвідом між учасниками, і це, як на мене, ефективніше.*

Локальна ГО



Онлайн-платформи? Я майже на всі їх підписаний! Я підписаний на купу курсів. Тільки я далі першого уроку на жодному з них не просунувся, а на деяких і першого уроку не опрацював.



Локальна ГО



Онлайн-ресурси не несуть відповідальності за якість пропонованого контенту. Є ризик витратити фінансовий і часовий ресурс намарно через низьку якість або недостатню інформаційну насиченість курсів.



Якщо говорити в цілому про онлайн-платформи типу Prometheus і інші, є дуже багато курсів, де дуже багато “води”, тому треба вміти це фільтрувати. І не завжди середньостатистична людина вміє це відфільтрувати. Я на своєму досвіді передивлявся в свій час дуже багато різних курсів, де була, на жаль, “вода”, і ти там марнував свій час.



Локальна ГО



Онлайн-курси часто містять не адаптовану до українських реалій інформацію.



Навчальні ресурси не містять навчальних курсів з окремих актуальних для України тем (наприклад, для ГО, які працюють з військовими).

Водночас навчальні ресурси можуть бути корисними для початківців, які потребують загальних знань. Також їхня популярність може зрости в разі врахування таких аспектів:



Наявність прикріплених матеріалів (які легко знайти за потреби).

- Можливість вибору формату навчання (відео, аудіо, текст).
- Короткотривалі уроки, динамічна манера подання матеріалу.
- Наявність імплементованої сертифікації (наприклад, European Care Certificate).

Зрідка представники та представниці звертаються до таких навчальних ресурсів: Prometheus, Coursera, EdEra, платформа Інституту Лідерства, ICAP “Єднання”, УКУ-онлайн, British Council, Zagoriy Foundation, Української Волонтерської Служби, онлайн бізнес-школи “Лаба”.

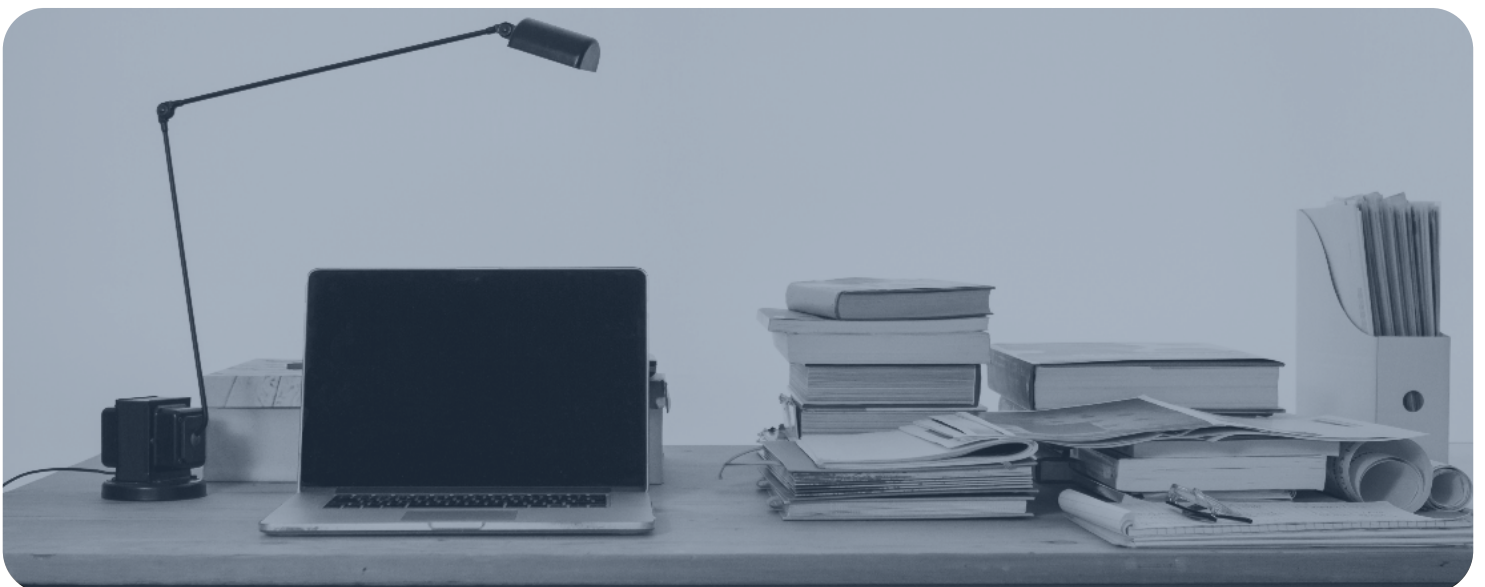
Окремі великі організації навіть розміщують на них курси власної розробки.



Частина курсів колеги, наприклад, проходили на Coursera, і це десь хороший ресурс, десь має свої обмеження. Частина наших онлайн-курсів розміщено, наприклад, на EdEra і Prometheus. Тому ми з колегами взаємодіємо і постійно користуємося.



Національна ГО



2.3 Співпраця й координація

Одним із факторів підвищення ефективності роботи громадських організацій було визначено співпрацю й кооперацію організацій громадського сектору. Ця співпраця може відбуватися між українськими НУО різного спрямування чи рівня (локальні / національні), а також між українськими й міжнародними ГО.

Оцінка рівня внутрішньосекторального співробітництва засвідчила, що з початком війни координація між українськими організаціями посилилася. Утім, попри тренд зростання, рівень співпраці залишається недостатнім.

Громадські організації кооперуються ситуативно для виконання проєктів, взаємного інформаційного підсилення у соцмережах, зрідка задля обміну досвідом і навчання. Окремі організації зрозуміли, що розвиток партнерської мережі (наприклад, у регіонах) підвищує їхню власну спроможність, тож почали активно розвивати менші ГО. Однак такі випадки радше поодинокі й викликають нерозуміння в більшості їхніх колег з сектору.



Коли наша організація оголошувала, що приходьте, ми навчимо, проконсультуємо, як фандрейзингом займатися, до нас приходили і говорили: “Ну ви якісь дикі просто! Ви чому знання передаєте, віддаєте?”. Для мене це стало розумінням, що ми сприймаємо одне одного конкурентами.



Національна ГО

Основними причинами недостатнього рівня співпраці в секторі

Конкуренція за ресурси (донорські кошти).

« *Громадська організація, в якій є великий закордонний донор, могла би взяти собі когось у підрядники, щоб організувати там табір для дітей з деокупованих територій умовно. Але вони бояться це робити, тому що підозрюють, що пізніше донор буде працювати напряму з їхнім підрядником, і тому вони намагаються зробити все самі.*

Локальна ГО 

Брак довіри. Відсутність розуміння того, наскільки відповідальною / добросовісною виявиться партнерська організація.

« *Партнерство — це завжди ризики, які ти не контролюєш. І більше організацій схильні робити проект самостійно.*

Національна БО 

Відсутність культури кооперації, вміння її вибудувати так, щоб вона була ефективною.

« *Стереотипи, що партнерство складне: для того, аби робити щось разом, треба більше часу, сил, ресурсів.*

Локальна ГО 



Брак спілкування, нетворкінгу, сформованої відомої мережі, до якої можна доєднатися.



У Харкові були новостворені організації і ті, що працювали ще до повномасштабного вторгнення. Відповідно, утворилися дві окремі “бульбашки”. І тільки десь через вісім місяців вони почали знайомитися між собою.



Локальна ГО



Надмірна завантаженість роботою / проектами / пошуком фінансування — відсутність сил і часу вибудувати партнерство або доєднатися до інших ініціатив.



Брак лідерства — ініціатора кооперації, співпраці й обміну досвідом.



Громадський сектор має велике навантаження, і будь-яка координація, будь-яка взаємодія — це операційне навантаження. І це операційне навантаження має хтось нести. Тому потрібен орган, який мав би координувати, об'єднувати громадський сектор.



Національна ГО

Особливо слабкою є співпраця на регіональному / місцевому рівні. Локальні організації більшою мірою змагаються за ресурси та частіше сприймають інші організації як конкурентів, а не як потенційних партнерів. Також на місцевому рівні рідко проводяться заходи з нетворкінгу.

Тож для ефективного мережування українські НУО мають сформувавши поле довіри, налагодити комунікацію, усвідомити переваги партнерства та ознайомитися з можливими ефективними формами співпраці.



На центральному рівні є організації, які фінансують нетворкінги за рахунок донорських проєктів, але в регіонах з цим доволі важко. Там переважно одне одного знають, але рідко зустрічаються



Національна ГО

Виконати ці завдання, а отже, покращити координацію і співпрацю між українськими організаціями могло б використання таких даних та інструментів:



Кластеризація — створення / розширення баз даних про активності організацій, які працюють за одним напрямом. Моніторинг активності в межах кластерів не лише національних організацій, а й локальних (на рівні громад). Проведення особистих зустрічей керівників НУО в межах кластерів. Забезпечення інформаційною підтримкою учасників.



Координація гуманітарного реагування здійснюється на основі кластерної системи. Є система, яка називається ActivityInfo, куди подають дані всі організації про те, що в них планується, що зараз відбувається і вже прозвітоване. І я би сказала, що добра половина, якщо не більше, стейкхолдерів, задіяних у гуманітарному реагуванні, діють поза цією системою. Відповідно, вона не містить актуальних даних.



Національна БО



Координаційний орган, завданням якого було б об'єднання громадського сектору й, грубо кажучи, контроль за досягненням сформованих спільних цілей.



Управління ООН з координації гуманітарних справ / ОСНА Ukraine має кластерну співпрацю. Тобто є різні кластери, там освіта, охорона здоров'я, протектин і так далі. Усі гуманітарні організації, які працюють в Україні, мають регулярні зустрічі в рамках цих кластерів. ОСНА, зі свого боку, проводить дослідження, статистики, і вона каже де, яка потреба є не закрита.



Локальна ГО



Мапування (інформація про те, які організації працюють у регіонах, про їхню спеціалізацію і контакти). Створення порталу на кшталт “Дія-Бізнес”, де люди можуть знайти партнерів.



Де кожен кластер може бачити ту інформацію, яка їм потрібна, і впливати на неї. Коли все це уніфіковано, автоматизовано, дець повідомляється, збирається завдяки технічним рішенням.



Національна ГО



Спільний банк даних опитувань і аналітики щодо цільових аудиторій / громад, з якими працюють ГО (наприклад, щодо потреб і цінностей молоді, ВПО тощо). Інструмент особливо актуальний для локальних організацій, які не мають ресурсів на збір інформації та аналітику й не мають доступу до інформації з відкритих джерел (оскільки аналітику рідко готують для сільських громад).



Заходи для знайомств і комунікації керівників організацій, на яких вони могли б ділитися досвідом і проблемами, налагоджувати співпрацю (ретрити, форуми, конференції, презентації соціологічних досліджень).

- **Спеціалізовані онлайн-форуми**, портали для спільного обговорення тієї чи тієї теми.
- **Клуб для авторитетних організацій**, які могли б доносити потреби ГО до влади.
- **Платформа для взаємодії й мережування**, спільного напрацювання рішень з елементами інструментів фільтрації або моніторингу, модерації, перевірки організації на добросовісність.



Це свого роду умовний контроль і тому подібне, де ти можеш перевірити організацію, чи звітує вона в публічному просторі, який у неї штат, чи є в неї статус неприбутковості, які основні напрями її діяльності. Бо зараз для того, щоб зібрати цю всю інформацію в купу, наша команда витрачає дуже багато часу.



Локальна ГО

- **Координація та інформаційна підтримка від місцевої влади** (наприклад, щодо донорів, які хочуть підтримати громаду і шукають виконавців проєктів).
- **Інформаційний портал**, де на правах гранту від держави чи донорів люди зможуть отримати додаткову інформацію / знання, (наприклад, інформацію про актуальні зміни законодавства).
- **Єдина платформа від держави з інформацією**, важливою для сектору.

Співпраця (у контексті обміну інформацією та ресурсами) між міжнародними та українськими організаціями оцінюється неоднозначно. З одного боку, в Україні широко представлена інформація щодо наявних грантових можливостей у межах різноманітних платформ, наприклад, «Єднання», «Фонд Східна Європа».

З іншого — локальним НУО (які працюють на рівні громад) складно налагодити прямі контакти з міжнародними організаціями. **Є запит на організацію заходів з нетворкінгу** для пошуку потенційних партнерів та обговорення форматів співпраці в нових українських реаліях.

Перевагою ближчого знайомства обох сторін буде синхронізація очікувань від співпраці. Наприклад, донори не завжди звертають увагу на специфіку роботи менших організацій (брак персоналу для виконання бюрократичних процедур), а українські організації не розуміють необхідності виконувати всі вимоги та політики великих міжнародних організацій.



Не всі міжнародні організації адаптовані до сучасних викликів. Але в українського неурядового сектору досить часто бувають якісь завищені, нереалістичні вимоги: вони хочуть, умовно, великі обсяги фінансування, але проходять на дві сторіночки перевірку



Локальна ГО

Ще одним ефективним інструментом налагодження співпраці могла б стати зведена база контактів міжнародних організацій, відкритих до співпраці з українськими партнерами (які працюють на рівні громад), або створення бази верифікованих українських громадських організацій / благодійних фондів, серед яких міжнародні організації могли б обирати партнерів для співпраці.



Платформа, яка б могла відцифрувати всі громадські організації, верифікувати. Дати гриф, що вони добросовісні: є звіти, сайт, соцімережі, керівник на даний момент такий, основні напрями роботи, і, грубо кажучи, Мінцифра рекомендує ці організації до співпраці. Це може допомогти донорам зрозуміти, кого підтримувати.



Національна БО

Стале функціонування різного виду онлайн-платформ не лише запустить процес комунікації без посередників, а й спростить процес фандрейзингу.



Американська організація і “Співдія” в Україні координували платформу Need List: міжнародні донори бачили потреби українських ГОшок і напряму з ними контактували. Інструмент дієвий, ефективний. Закінчується грант, і все — платформа зупинилася.



Національна БО

Важливим складником підвищення ефективності обміну інформацією й ресурсами є спільна рефлексія на етапі завершення проєкту про сильні та слабкі сторони взаємодії, щоб краще розуміти специфіку роботи одне одного та врахувати «уроки» співпраці.

І нарешті, деякою мірою на заваді ефективному обміну інформацією й ресурсами між українськими та міжнародними організаціями стоїть мовний бар'єр. Значна частина представників організацій на локальному рівні не володіє вільно англійською мовою. Матеріали та знання, якими готові поділитися колеги з Європи та США, потребують перекладу та адаптації. Тому актуальними будуть гранти на оплату послуг перекладу.

Назагал для того, щоб покращити співпрацю між українськими та міжнародними організаціями, необхідно докласти зусиль з обох сторін.

Українські організації (йдеться переважно про організації місцевого / регіонального рівня) мають підсилити свою впізнаваність: активніше вести зовнішню комунікацію про діяльність організації, об'єднуватися в міжсекторальні коаліції та володіти англійською мовою для ведення переговорів, самопрезентації.



Дуже багато залежить від українських ГО. Наскільки вони відкриті й комунікують про свою діяльність. Багато локальних ініціатив не приділяють цьому достатньої уваги, і міжнародні організації про них не знають.



Локальна ГО

Натомість від міжнародних організацій очікується врахування українського контексту: залучення місцевих НУО та бенефіціарів до стратегічного планування проєктів, довіра до експертизи виконавців.



З того, що я бачив загалом, найосновніше — те, щоб вони не намагалися досвід інших країн екстраполювати на Україну, тому що інший досвід у нас не працює.



Національна ГО

СПІВПРАЦЯ З ДОНОРАМИ. БАЖАНІ ЗМІНИ ТА ОЧІКУВАНА ПІДТРИМКА

Представники/-ці українських громадських організації та благодійних фондів загалом задоволені своєю співпрацею із донорами. Однак оцінки залежать від якості регулярної співпраці та рівня налагодження комунікації. Ті, хто активно співпрацює з донорами, частіше озвучують компліментарні оцінки; ті, кому складно залучити фінансування (здебільшого це організації місцевого / регіонального рівня), дають більш помірковані оцінки.

На загальному позитивному фоні учасниці/-ки дослідження різних рівнів організацій звертають увагу на певні недоліки у співпраці: довгий процес затвердження / ухвалення рішень, складність звітування, встановлення рамок для діяльності організації (вплив на напрями роботи, цензура) та утруднену комунікацію (яку, втім, вважають наслідком впливу людського фактору, а не стилем спілкування організації).

Доволі часто учасниці/-ки дослідження звертають увагу на те, що міжнародні донори **здійснюють планування діяльності «в кабінеті», без урахування українського контексту** під час виставлення вимог до виконавців проєкту. Це призводить до нав'язування проєктів без адаптації до місцевих умов та зниження ефективності роботи організацій.

Дуже гостро у відносинах стоїть питання **переманювання кваліфікованих кадрів** місцевих організацій на вищі зарплати. Це підриває спроможність місцевих організацій виконувати проекти.

Шкодить громадському сектору України **політика проєктного фінансування**, небажання покривати витрати організацій на утримання офісу й оплату праці персоналу, який безпосередньо не задіяний у проєктах.

Також донори часто нехтують безпекою виконавців і бенефіціарів задля виконання формальних вимог до показників проєктів (наприклад, коли вимагають провести заходи для дітей у прифронтових громадах, де немає укриття, або не зважають на ступінь безпеки у громаді, де слід провести активності).

І нарешті, **донори часто віддають пріоритет у співпраці міжнародним організаціям**. У таких випадках роботу виконують українці, однак більша частина коштів залишається за кордоном як оплата за адміністрування проєктів. Це, у свою чергу, зменшує кількість коштів безпосередньо на допомогу Україні та не передбачає спрямування коштів на організаційний розвиток українських НУО і благодійних фондів.

Тому українські організації очікують від донорів:

- **Врахування українського контексту** під час встановлення стратегічних цілей, адаптивності / готовності до того, що проєкт може бути змінено.



Донор, який працював в Азії, Сирії, приходить в Україну і вважає, що тут це все і спрацює. Дуже часто ми бачимо такі підходи або такі бачення у донорів, які просто для нас є дикими.



Національна БО



Дослідження актуальних потреб на місцях.

Відмовитися від передчасних / іміджевих проєктів, як-от післявоєнна відбудова, коли досі не задоволені базові гуманітарні потреби.



Ознайомлення з українським податковим законодавством.



Хотіли передати свою експертність, яку вони, умовно, в Пакистані робили, тут, в Україні. І він: "А що, ви не можете просто готівкою дати на організацію гроші?". Кажу: "Ні, бо я не хочу в тюрмі сидіти". Варто наші закони знати трохи, наш контекст український розуміти.



Національна ГО



Довіри до виконавців проєкту / експертизи українських громадських та благодійних організацій. Врахування думок та досвіду місцевих НУО, які краще розуміють потреби свого регіону / країни та мають налагоджені механізми зворотного зв'язку з бенефіціарами.



Прямої співпраці з виконавцями проєктів без посередників (наприклад, у вигляді ОМС чи міжнародних організацій).



Вони вважають, що треба це обов'язково передати міській раді, бо типу структура на віки, і в нас потім виникає конфлікт, коли ми не можемо використовувати безоплатно обладнання, яке придбали для того, щоб надавати безкоштовно послуги, бо маємо ще взяти в міській раді в оренду це обладнання.



Локальна ГО

Покращення координації між донорськими організаціями. Хоча донори вимагають від українських організацій мережування та координації, але самі часто не координують розподіл сфер відповідальності (напрямів проєктів) у секторі, що призводить до втрати ефективності та дублювання зусиль.

Відмови від неетичного рекрутингу.



Станом на 2016/2017 рік у таких містах, як Краматорськ, Слов'янськ, Северодонецьк, була катастрофічна ситуація, тому що міжнародні організації прийшли й захантили членів усіх місцевих організацій до себе. Навіть не було кому давати гранти.



Національна БО

Зниження кількості бюрократичних процесів. Особливо це важливо для НУО місцевого / регіонального рівня, які мають обмежений кадровий ресурс. Іноді процес звітування займає більше часу, ніж реалізація самого проєкту.

Для того щоб спростити подання заявок на гранти, можна проводити попередній відбір на основі ідей, щоб організації не витрачали часу на написання повноцінної пропозиції.

Зменшення впливу / тиску на програмну діяльність організації: не визначати можливі партнерства, не впливати на напрями роботи.



Був свідком, як деякі організації з якоїсь великої організації перетворилися на достатньо маленьку й абсолютно змінили тему, тому що їхній постійний донор перестав давати гроші на одну проблему, але почав [давати] на іншу, і вони абсолютно перепрофілювалися.



Національна ГО



Забезпечення достатньо часу на підготовку та початок проєкту. Вузькі часові рамки, короткі терміни призводять до стресу в команді, помилок у плануванні, неефективних дій.



Реалістичних очікувань. Не вимагати результативності в короткостроковій перспективі (довгострокові результати складно відслідкувати за три місяці чи пів року); ставити реалістичні індикатори.



Донори часто вимагають від українських громадських організацій виконання певних індикаторів, які не завжди враховують реальну ситуацію в різних областях. Це змушує організації витратити багато часу на пошук бенефіціарів для виконання індикаторів, замість того щоб зосередитися на наданні стійкої допомоги.



Локальна ГО



Подолання стереотипу про низьку ефективність роботи організацій в окремих регіонах.



Склалася така постійна картина світу, у якій усі говорять, що наш регіон дуже погано працює і з донорами. Вже так і ставляться до регіону. Навіть якщо ми бачимо прифронтові території, Запоріжжя навіть не потрапляє у цей список.



Локальна БО



Емпатії в комунікації, підтримки.



Відгуку на грантові заявки, які програли конкурс.

Також учасниці/-ки дослідження не відчують впевненості в цілковитій спроможності НУО вистояти в умовах нестабільності, спричиненої війною. За таких обставин донори можуть підсилити сталість роботи українських організацій та сприяти їхньому інституційному розвитку.

Ефективна підтримка НУО донорами має три складники

1.

По-перше, гранти мають містити адміністративні та накладні витрати (overhead costs) для підтримки операційної роботи та забезпечення кадрової стабільності. Цей аспект особливо актуальний для організацій невеликого масштабу.

У перспективі громадські організації та благодійні фонди хочуть ставати менш залежними від донорських коштів.

Однак для цього необхідно зростати інституційно: навчати персонал, розробляти внутрішні політики, описувати процеси. Тому поки що актуальними будуть програми довгострокової підтримки (а не проєктної), що дозволять наростити міць організацій.

Також інституційному зростанню НУО будуть сприяти проєкти з розбудови мережі партнерських організацій у громадах.

2.

По-друге, організаціям не вистачає вільних коштів, які б закладалися на непередбачувані витрати, пов'язані з адаптацією до наслідків війни (наприклад, на закупівлю павербанків у зв'язку із вимкненням електроенергії).



В мене є відчуття, що ніхто з донорських організацій не думає, що буде взимку. А взимку нас чекає багато історій з електропостачанням. Наразі немає механізмів, як переадресувати частину ресурсів, наприклад, на powerbank або там на якісь інші такі речі, які просто забезпечують роботу команди взимку



Національна ГО

3.

По-третє, донорам слід організовувати круглі столи та дискусійні майданчики, залучати місцеві організації до довгострокового планування, щоб дизайнувати актуальні програми: на основі практичного досвіду, експертизи національних / місцевих НУО.



Організовувати різноманітні дискусійні майданчики й перейти до реалізації спільних ініціатив навіть на рівні області або на рівні кількох регіонів. Бо це тоді б допомагало більше дізнатися про різні ініціативи в областях або громадах і отримати фінансування.



Локальна ГО

Додатково учасники дослідження висунули ідею створити міжнародну платформу спільнокошту (за аналогією dobro.ua).

Довгий список рекомендацій і очікувань від донорів є свідченням того, що попри вдячність (і декларовану задоволеність співпрацею) вітчизняні благодійні і громадські організації бачать широке поле для вдосконалення відносин і проєктної діяльності в Україні.

ВИСНОВКИ

Зовнішні фактори (війна, нестабільна економічна ситуація тощо) мають потужний негативний вплив на діяльність та сталість організацій. Однак громадський і благодійний сектор в Україні ефективно адаптувався до нових умов. Він не лише вистояв перед викликами та змінами, а й відреагував на них зростанням і посиленням інституційної спроможності.

Безумовно, кожна організація стикнулася із власними проблемами та викликами. Однак деякі з них відчутні для більшості й, очевидно, характерні для сектору загалом: брак кадрів та вигорання працівників, скорочення фінансової підтримки від міжнародних донорів та населення, тиск з боку державних контролюючих інстанцій, невизначеність та економічна нестабільність.

Помітно важче меншим організаціям (яким складніше залучити фінансування, втримати кваліфікований персонал, накопичити ресурс для навчання, підвищення експертизи, просування бренду).

Відповіддю на ці виклики мають стати організаційна розбудова, впровадження нових технологічних рішень та управлінських практик, навчання та підвищення експертизи, кооперація та координація. Однак ці рішення потребують фінансового (як-от гранти на інституційну підтримку) та експертного ресурсу. А от його не вистачає.

Частково цей ресурс могли б надати донори й міжнародні організації. І йдеться не лише про грантову підтримку, але й про готовність ділитися власними напрацюваннями, менторську підтримку, створення майданчиків для обміну досвідом, кооперації та координації зусиль. Доречною була б підтримка з боку держави, в тому числі у створенні сприятливого, менш зарегульованого середовища для благодійних та громадських організацій.

Водночас значний потенціал міститься власне всередині громадського сектору України. Обмін досвідом і кращими практиками, кооперація у реалізації проєктів, мережування можуть посилити кожен організацію окремо і спільноту загалом. Однак організації все ще недостатньо часу приділяють координації та співпраці з іншими організаціями та рідко входять у якісь ширші спільноти (формальні або неформальні) через брак сил і часу на позапроєктну діяльність. Через постійний пошук фінансування вони націлені швидше на побудову партнерських відносин із донорськими організаціями, ніж на внутрішньосекторальне партнерство.





ВИКЛИКИ ТА ПОТРЕБИ
УКРАЇНСЬКОГО
НЕПРИБУТКОВОГО СЕКТОРУ