

АДАПТУЙСЯ АБО ЗНИКНИ

ВПЛИВ КОРОНАВІРУСНИХ ОБМЕЖЕНЬ НА КОМУНІКАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ ГО В УКРАЇНІ ТА ЄС

**ДОПОВНЕНО РОЗДІЛОМ ПРО ВПЛИВ
ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ НА ГО В УКРАЇНІ**

**Автори: Ксенія Алеканкіна,
Євгенія Коломієць-Людвіг,
Єлизавета Доронцева**

Київ 2022

за підтримки



**ПРЯМУЄМО
РАЗОМ**



**МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
ВІДРОДЖЕННЯ**

Матеріал підготовлено за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного Фонду «Відродження» в межах грантового компоненту проєкту EU4USociety. Матеріал відображає позицію авторів і не обов'язково відображає позицію Міжнародного фонду «Відродження» та Європейського Союзу.

Європейський Союз складається з 27 держав-членів та їхніх народів. Це унікальне політичне та економічне партнерство, засноване на цінностях поваги до людської гідності, свободи, рівності, верховенства права і прав людини. Понад п'ятдесят років знадобилось для створення зони миру, демократії, стабільності і процвітання на нашому континенті. Водночас нам вдалось зберегти культурне розмаїття, толерантність і свободу особистості. ЄС налаштований поділитись своїми цінностями та досягненнями з країнами-сусідами ЄС, їхніми народами, та з народами з-поза їхніх меж.

Міжнародний фонд «Відродження» — одна з найбільших благодійних фондаций в Україні, що з 1990-го року допомагає розвивати в Україні відкрите суспільство на основі демократичних цінностей. За час своєї діяльності Фонд підтримав близько 20 тисяч проєктів, до реалізації яких долучилися понад 60 тисяч активістів та організацій України на суму понад 200 мільйонів доларів США.

Сайт: www.irf.ua

Facebook: www.facebook.com/irf.ukraine

«Вокс Україна» — незалежна аналітична платформа. Ми допомагаємо Україні рухатися в майбутнє. Наш фокус — економіка, держуправління, суспільні процеси та реформи. Нас не фінансують партії та олігархи. Якість наших матеріалів забезпечена редакторським процесом.

Сайт: voxukraine.org

Facebook: www.facebook.com/VoxUkraine.Ukrainian

«Промоут Юкрейн» — некомерційна медіаплатформа Брюсселя для обміну досвідом між експертами та представниками громадянського суспільства України та ЄС. Ми функціонуємо онлайн, публікуючи на своєму офіційному сайті новини геополітичного характеру, що мають відношення до європейської інтеграції України та військової агресії Росії. Як громадська організація Промоут Юкрейн проводить культурні та просвітницькі заходи на території ЄС та в Україні. Також ми видаємо друкований двомовний щоквартальний журнал «Огляд Україна Брюссель», який поширюємо серед політиків України та ЄС.

Сайт: www.promoteukraine.org/

Facebook: www.facebook.com/promoteukraine

Подяки

Ми дякуємо українським та європейським громадським організаціям, які погодилися на інтерв'ю та приділили нам свій час. Цей час був сповнений щирістю та інсайтами і допоміг нам краще зрозуміти підходи неурядових організацій до роботи у допандемічні та пандемічні часи. Ми також дякуємо неурядовим організаціям, що відповіли на питання нашого опитувальника. Це допомогло нам систематизувати отриману інформацію, а також зрозуміти, як повномасштабне вторгнення Росії вплинуло на роботу українських ГО.

Ми сподіваємось, що наші напрацювання стануть у пригоді неурядовим організаціям у їхній адаптації до постійних зовнішніх і внутрішніх викликів.

Неурядові організації, що взяли участь в інтерв'ю: *Baltic Security Foundation, Beyond the Horizon International Strategic Studies Group, European Women Association, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, International Children's Film Festival Kids Movie Fest, International Women's Entrepreneurial Challenge Foundation, Promote Ukraine, The German Marshall Fund of the United States, VenEuropa, Wilfried Martens Center for European Studies, Вокс Україна, Європа без бар'єрів, Запорізький центр розслідувань, Інститут інноваційних досліджень, Меморіальний центр Голокосту «Бабин Яр», Національна скаутська організація України «Пласт», Рух Чесно, Поруч, Притулок для тварин «Сіріус», Україна без сміття, Український культурний центр у Бельгії, Центр екологічних ініціатив «Екодія», Центр економічної стратегії, Центр політико-правових реформ та кілька громадських організацій, що обрали залишитися анонімними.*

Неурядові організації, що взяли участь в онлайн-опитуванні: *East European Development Institute, European Values Center for Security Policy, German Economic Team, GladPet, Impact center CXID.UA, Kharkiv IT Cluster, n-ost, Peipsi Center for Transboundary Cooperation, Real Stories Production, #Stop_sexтинг проєкт, World Wind Energy Association, Агенція Європейських Інновацій, Аналітичний центр CEDOS, Асоціація «Відродження та розвиток», ГО Kind Challenge, Асоціація «Енергоефективні міста України», Асоціація українських моніторів дотримання прав людини в діяльності правоохоронних органів, ВГО Українська бібліотечна асоціація, Всеукраїнська громадська організація «Коаліція захисту прав осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень», Громадська спілка «Досить труїти Кривий Ріг», Громадський Простір, Громадський холдинг «ГРУПА ВПЛИВУ», Донбас СОС, Європейська Медіа Платформа, Жіночий Антикорупційний Рух, Західноукраїнський ресурсний центр, Інститут громадянського суспільства, Інститут демократії імені Пилипа Орлика, Інформаційно-просвітницький центр «ВІСЬ», Інший підхід, ЛГБТК-організація Точка опори ЮА, Міська громадська організація «Екологія та соціальний захист», Інститут суспільно-економічних досліджень, Карпатський інститут аналітики «FrankoLytics», Клуб Південна зірка, Міждисциплінарний науково-освітній центр протидії корупції, МІНЗМІН, Молодіжна фундація європейських ініціатив, Освітньо-аналітичний центр розвитку громад, Плато, Повернись живим, Подільська агенція регіонального розвитку, Покровська правозахисна організація «Щит», Правозахисний ромський центр, Рада зовнішньої політики «Українська призма», Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, Регіональний центр прав людини, Спілка Учасників, Ветеранів, Інвалідів АТО та бойових дій, Творче кінематографічне об'єднання BABYLON'13, Територія успіху, Українська асоціація зовнішньої політики, Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі, Феміністична майстерня, Фонд Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва, Фундація DEJURE, Херсонський обласний центр «Успішна жінка», Центр громадських ініціатив «Ідеї змін», Центр громадських ініціатив «Інтелект Сумщини», Центр перформативної освіти, Центр соціології права та кримінології, 18 організаціям, що побажали лишитися у звіті неназваними, а також 56 організаціям, що заповнили опитувальник про адаптацію НУО до роботи після повномасштабного вторгнення.*

Визначення та аббревіатури

Нетворкінг (мережування) — це соціальна і професійна діяльність, спрямована на те, щоб за допомогою кола партнерських організацій максимально швидко і ефективно вирішувати робочі питання. При цьому, в суті нетворкінгу лежить вибудовування довірчих і довгострокових відносин [Брич В.Я., Снігур Х.А. «[Нетворкінг: поняття та особливості застосування в управлінні персоналом](#)»]

ГО — громадська організація

НУО — неурядова організація

НДО — недержавна організація

В тексті ми використовуємо НУО, НДО та ГО як синоніми, оскільки у нашу вибірку потрапили не тільки громадські організації, а й інші типи неурядових організацій.

COVID-19 — коронавірусна хвороба 2019 (англ. coronavirus disease 2019, аббревіатура COVID-19 затверджена як офіційна скорочена назва)

ЗМІ — засоби масової інформації

Коронакриза — кризові явища у економіці, охороні здоров'я та інших сферах, які виникли внаслідок COVID-19

Watchdog — наглядова діяльність громадських організацій, при якій ГО виконують функцію умовного «сторожового собаки», здіймаючи галас, коли помічають порушення чи потенційну проблему у діяльності тих, за ким вони наглядають.

Зміст

Подяки

Визначення та аббревіатури

Ключові висновки та рекомендації

1. Контекст
2. Методологія
3. Результати та рекомендації
4. Вплив війни на українські ГО

Висновки

Додатки

Ключові висновки та рекомендації

Завдяки тому, що держави (1, 2) під час коронакризи намагалися фінансово підтримувати людей та організації за допомогою прямих платежів, зниження податків та надання [грантів](#) (Україна також запровадила мораторії на перевірки з боку державних органів), їм вдалося відносно легко подолати кризу з фінансової точки зору. Головними викликами для ГО стали організація дистанційної роботи всередині команди та пошук ефективних шляхів взаємодії з партнерами та аудиторією.

Нижче ми наводимо **головні висновки** нашого аналізу роботи НУО під час пандемії:

Брати розгін, а не паузу. Організації, які швидко змінили підходи до роботи, змогли адаптуватися до пандемії без втрати ефективності. Зокрема вони виграли від швидкого переходу в онлайн тоді, коли аудиторія ще не встигла втомитися від онлайн-заходів. Організації, які брали «тайм-аут» під час пандемії, не змогли швидко відновитися, коли стало зрозуміло, що пандемія затягнулася. Вони частково втратили як фінансову підтримку донорів, так і власну спроможність. Деякі з них були змушені скорочувати працівників.

Актуальність дає сталість. Одним із затребуваних напрямів аналітики стали теми, пов'язані з пандемією (а згодом війною — для українських ГО). ГО, що почали вивчати їх, легше отримували підтримку грантодавців та суспільства. Також організації, що зберегли активність, отримали більше запитів для нових партнерств. Фокусуючись на нових викликах (як-то пандемія чи війна), не варто відмовлятися від існуючої експертизи та роботи у звичних сферах. Саме їх поєднання може створювати найефективніші ініціативи і проєкти (наприклад, організація, що вивчала освіту дітей, додає до активностей вивчення освітніх перспектив дітей в нових умовах).

Диверсифікувати фінансування. Зекономлені від переходу з офлайну до онлайн та скасування деяких активностей (відрядження, великі конференції тощо) гроші дозволили НУО втриматися «на плаву». Подеколи збільшилася підтримка від грантодавців, які також зекономили частину своїх затверджених бюджетів. Декілька респондентів зазначили, що під час пандемії збільшилися краудфандингові надходження. Однак неурядові організації, що раніше покладалися на підтримку бізнесу, опинилися у скруті, адже багато підприємств «заморозили» видатки на благодійність. Отже, важливо мати різні джерела фінансування, бо коли одні зникають, інші можуть продовжити підтримувати організацію.

Будувати мости, а не стіни. Досвід українських та європейських ГО значно відрізняється в адвокаційній площині. Через те, що європейські органи влади під час пандемії працювали дистанційно, європейським ГО було складно налагодити комунікацію із чиновниками (чиновники не відповідали на робочі телефони, не з'являлися на робочому місці у державних інституціях тощо). В Україні більшість органів влади під час пандемії продовжували працювати офлайн, лише обмежуючи контакти із зовнішніми відвідувачами. Однак неурядові організації, що займаються watchdog активностями, зазначали, що представники влади часто користувалися пандемією як формальним приводом для того, щоб уникати контактів із журналістами та активістами. Більшість якісних взаємин під час пандемії як з представниками влади, так і з партнерами, забезпечувалася за рахунок особистих знайомств, які склалися до пандемії.

Діджиталізація — на часі. Найшвидше до пандемії адаптувалися організації, що вже використовували цифрові інструменти як для внутрішніх процесів (бухгалтерські програми, електронний документообіг, програми з організації роботи та месенджери), так і для спілкування із зовнішньою аудиторією, зокрема мали розвинутий сайт та соціальні мережі. Ті організації, які раніше переважно працювали в особистій взаємодії з командою та аудиторіями, витратили час на пошук діджитал-спеціалістів та опанування цифрових навичок.

Онлайн задля зручності, а не економії. Значна частина ГО зазначили, що організація віддаленої роботи та онлайн-заходів не дозволяє істотно зекономити. Адже вивільнені на

оренді приміщення чи організації харчування кошти витрачаються на забезпечення якісної технічної підтримки та купівлю програмного забезпечення. Онлайн-взаємодія має суттєвий недолік — у такому форматі значно важче формувати довіру між людьми та проводити брейнсторми. Однак онлайн має й істотні переваги — «скорочує» відстані та дозволяє швидко та дешево «дістатися» партнерів з інших регіонів і континентів. Отже, зі зняттям карантинних обмежень організації не повернуться до допандемічного способу роботи, а натомість гнучко користуватимуться можливостями особистої, онлайн та змішаної взаємодії.

Інтерактивність для подолання втоми від онлайн-заходів. Через обмеження особистої взаємодії під час пандемії багато активностей перейшли в онлайн та стали конкурувати за час та увагу аудиторії. Викликом стала і психологічна, і фізична **втома** людей від постійної взаємодії через відеозв'язок. Респонденти зазначили, що онлайн-заходи і зустрічі ефективно проходять, якщо визначена мета розмови та учасники до неї інтерактивно залучені. Також важливі інвестиції у якісний звук та зображення і навчання лекторів активному залученню слухачів.

Час можливостей. Пандемія стала драйвером для створення низових ініціатив, адже частина людей втратили роботу через пандемію. У Європі це створило надлишкову пропозицію активних громадян із вільним часом, які уникли катастрофічної фінансової ситуації завдяки підтримці держави. Водночас карантинні обмеження зменшили пропозицію розваг, тож виріс попит на онлайн-активності та освітні заходи для широкої аудиторії. Спільний виклик поштовхнув співпрацю між українськими та європейськими ГО. Викликом є фінансування організацій, які виникли під час пандемії, адже вони не мають бази партнерів та донорів, напрацьованої до пандемії. Також, пандемія стала поштовхом для деяких ГО покращити своє технічне оснащення.

Досвід для нових викликів. Досвід швидкої перебудови роботи підвищив стійкість організацій. Українські ГО зазначили, що навички, отримані під час пандемії як громадськими організаціями, так і громадянами, допомогли організувати роботу після повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

Опитування українських неурядових організацій, проведене після повномасштабного вторгнення РФ в Україну, підтвердило висновки, зроблені під час дослідження адаптації НУО до пандемії. Перед громадськими ініціативами знову гостро постали питання організації дистанційної роботи, зміни фокусу роботи, пошуку фінансування, а також налагодження контактів з органами влади для пошуку оптимальних рішень в рамках спільного виклику. Певну універсальність досвідів ГО під час криз підтверджують відповіді респондентів, понад 90 % яких змогли скористатися досвідом адаптації до пандемії під час налагодження роботи в умовах повномасштабної війни.

Контекст

Пандемія, що [офіційно](#) почалася у березні 2020 року, значно змінила звичний стан справ у багатьох сферах життя: від обмеження пересування та подорожей до запровадження дистанційної роботи та навчання. У відповідь на пандемію держави почали [набагато більше](#) втручатись у життя громадян, ніж раніше. Застереження влади від необґрунтованих обмежень прав і свобод людей, підтримка вразливих категорій населення і нагляд за витрачанням бюджетних коштів на підтримку постраждалих галузей потребували додаткового [активного залучення](#) громадських організацій. Та чи змогли вони адаптуватися до нової нормальності й ефективно продовжувати свою діяльність?

За період з початку пандемії було опубліковано низку досліджень, присвячених адаптації громадських організацій до роботи в умовах обмежень.

У 2020 році — на початку пандемічних обмежень — існували [побоювання](#) про те, що громадські організації можуть [зіштовхнутися](#) з істотними [фінансовими обмеженнями](#) та гострою кризою ліквідності. Працюючи на випередження, деякі ГО вже у квітні 2020 почали [скорочувати персонал](#) та видатки на оплату праці. Однак завдяки [масованій фінансовій підтримці](#) від урядів та [солідарності](#) донорських організацій у збереженні сталого фінансування громадських організацій цього ризику вдалося уникнути. Це [підтвердило](#) опитування, проведене спільно International Geneva Welcome Centre та офісом ООН у Женеві для організацій, розташованих у місті, у березні 2021 року. Воно показало, що пандемія змусила ГО переналаштувати свою діяльність та «поставити на паузу» деякі проєкти, проте майже не вплинула на їхні бюджети та зайнятість. Лише 20 % організацій скорочували співробітників. Опитування показало, що пандемія змусила громадські організації здійснити «цифровий стрибок» (7 із 10 організацій [суттєво адаптували](#) свої програми, зокрема перевели їх в онлайн), який дозволив їм підвищити залучення аудиторії. Однак 68 % респондентів опитування покаржилися на нижчу якість онлайн-взаємодії порівняно з особистим спілкуванням. Опитування також показало, що значна частина ГО (45 %) запустили проєкти, дотичні до COVID-19.

В Україні у 2020 році висновки [опитування](#) від Реанімаційного пакету реформ були схожі — 68 % ГО почали впроваджувати інновації, зокрема онлайн-заходи, водночас 56 % повідомили про меншу ефективність онлайн-подій. Приблизно 10 % через пандемію скасували всі проєкти. Тоді ж понад половина ГО зазначили, що шукати фінансування стало складніше, й лише для 13 % організацій його пошук полегшився. 4 з 10 організацій повідомили про складнощі у взаємодії з органами влади, і лише 1 з 10 зафіксувала покращення цієї взаємодії.

Вплив пандемії на ГО в Україні [вивчав](#) і Фонд Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва, який провів опитування 75 ГО у квітні 2020 року. Половина респондентів погодилися з твердженням, що пандемія посилила «соціальний капітал» українців, поглибивши людські зв'язки, солідарність та самоорганізацію. Цю тенденцію [помітили](#) й в Інституті стратегічних досліджень. Проте лише третина опитаних погодилися, що громадські організації під час пандемії «успішно проявили себе і стали більш відомими у суспільстві», третина думають, що цього не сталося, решта не змогли визначитися з відповіддю. 70 % опитаних зазначили важливість партнерства між ГО та державою у період пандемії. Більшість опитаних організацій додали теми, пов'язані з пандемією, до своєї діяльності. Ще одне важливе спостереження — українські активісти вважають, що під час пандемії є потенціал для розвитку громадської активності за рахунок використання новітніх технологій та дистанційних форматів.

До речі, саме [локдаун, запроваджений навесні 2020](#), став поштовхом для офіційного врегулювання Україною питання віддаленої та дистанційної роботи і гнучкого робочого часу. На початку пандемії у 2020 році Верховна Рада України ухвалила закон [540-IX](#), який вніс поняття дистанційної роботи та гнучкого графіку до Кодексу законів про працю України. У

2021 році Верховна Рада ухвалила закон [1213-IX](#), який чіткіше виокремив відмінності між двома самостійними видами (формами) роботи — дистанційною та надомною. До ухвалення цього закону організації могли зіштовхуватися з проблемами у царині правильного з юридичної точки зору оформлення віддаленої роботи.

Серед відчутних [викликів](#), з якими ГО зіштовхнулися під час пандемії:

- брак технічних ресурсів та навичок дистанційної роботи;
- брак координації. Особливо це відчули неурядові організації, що перейшли на дистанційну роботу, та ті, що мають міжнародний фокус діяльності;
- складнощі з доступом до аудиторії та потреба забезпечити інклюзію у своїй діяльності.

Саме пандемія [змусила](#) ГО швидко вчитися підходам дистанційної роботи. Це у свою чергу поставило руба питання фінансування [діджиталізації](#), адже коли ГО має проектні, а не інституційні гранти, то гроші розписані під узгоджені грантодавцем витрати. У такому випадку стає складно переспрямувати кошти та купити, наприклад, ноутбук людині, що раніше працювала з офісного комп'ютера. Отже, для ГО без запасу коштів на непередбачувані потреби та інституційного фінансування виявилось важко забезпечити швидкий перехід в онлайн навіть при усвідомленні цієї необхідності.

Дослідники припускали, що пандемія може [збільшити розрив](#) між малими та потужними ГО, ще більше посиливши останні за рахунок доступу до фінансування, аудиторії та представників влади. Водночас малі ГО, що працюють «у полях» та живуть на мікрогранти чи благодійні внески людей, можуть лишитися і без цього фінансування. Загалом проблеми з фінансуванням під час пандемії створювали ризик зростання залежності ГО від підтримки донорів або і взагалі згортання їхньої діяльності, й, відповідно, збільшення безкарності політиків у автократичних режимах та зниження контролю за владою у демократіях.

Попри існуючі страхи, громадські організації у світі змогли згуртуватися під час пандемії та показати високу [гнучкість](#) та [ефективність](#), яка інколи могла конкурувати з [ефективністю](#) держави у підтримці населення (наприклад, так сталося в [Індії](#)). В Україні неурядові організації також були доволі ефективними — [наприклад](#), благодійний фонд «Свої» [забезпечував](#) кисневими концентраторами українців, яких виписали додому, або яким не вистачало закуплених державою концентраторів у лікарні. Через це у багатьох випадках держави [сприймали](#) ГО як конкурентів за суспільну вдячність. Це могло накладати відбиток на ефективність взаємодії громадських організацій та державних органів.

У підсумку, більшість організацій, що змогли вижити під час пандемії, вже за перший рік змогли повністю адаптуватися під новий формат роботи. Попри те, що у багатьох дослідженнях представники ГО зазначають, що онлайн-взаємодія поступається досвіду особистих зустрічей та подій, майже всі організації громадянського суспільства планують залишити частину впроваджених практик і в майбутньому. Отже, тим ГО, що «брали паузу» під час пандемії, та новоствореним організаціям не варто «винаходити велосипед». Вони можуть скористатися перевіреними за час пандемії практиками залучення аудиторії та фінансування.

Наприкінці 2021 року, після майже двох років пандемії, коли уряди почали [поступово скасовувати](#) коронавірусні обмеження, ми вирішили дослідити, як цей період пережили громадські організації України та Європи, чого навчилися та з яким досвідом вони виходять із пандемії.

«Вокс Україна» спільно з бельгійською громадською організацією «Promote Ukraine» виокремили ключові виклики, з якими неурядові організації в Україні та ЄС зустрілися під час пандемії, та інструменти і практики відповіді на них, що допомогли забезпечити ефективність діяльності організацій.

Ми впевнені, що ці інструменти не втратять своєї актуальності й надалі як для рутинної діяльності ГО, так і для швидкої та ефективної реакції на форс-мажори (так, досвід пандемії для українських ГО виявився корисним під час повномасштабного вторгнення). Наше дослідження порівняно з іншими цінне тим, що охоплює два роки пандемії з усіма посиленнями та пом'якшеннями карантинних обмежень, а отже дозволяє оцінити тривалий вплив пандемії коронавірусу на роботу неурядових організацій.

У наступних розділах ми наводимо методологію нашого дослідження, ділимося результатами серії інтерв'ю та проведенного нами онлайн-опитування, а також пропонуємо рекомендації для забезпечення стабільної та результативної роботи неурядових організацій під час форс-мажорних обставин подібних до пандемії. Оскільки до презентації дослідження в Україні розпочалася повномасштабна війна, для актуалізації інформації у звіті ми доповнили його розділом про те, як українські ГО адаптуються до викликів війни.

Ми сподіваємось, що наші висновки та рекомендації допоможуть організаціям простіше адаптовуватися до зовнішніх обставин та забезпечити досягнення своїх цілей у майбутньому — зокрема в умовах [НОВОЇ НОРМАЛЬНОСТІ](#) та переходу на змішані (онлайн та особисті) форми взаємодії з аудиторіями та співробітниками.

1. Методологія

В рамках цієї аналітичної роботи ми провели кабінетне дослідження, серію глибоких напівструктурованих інтерв'ю, онлайн-опитування українських та європейських громадських організацій та порівняльний аналіз.

Розробка інструментарію та обробка інформації здійснювалася спільно аналітиками «Вокс Україна» та «Promote Ukraine».

Під час кабінетного дослідження ми опрацювали загальнодоступну інформацію про вплив пандемії COVID-19 та карантинних обмежень на побудову взаємодії всередині організацій та їхньої зовнішньої активності, а також сталість ГО. Для вивчення особливостей діяльності громадських організацій у період пандемії ми використали академічні та журналістські матеріали.

Корисні посилання для оцінки ефективності функціонування громадської організації:

- Закон України «[Про Суспільне телебачення і радіомовлення України](#)» наводить формалізовані вимоги до ГО та асоціацій, які планують делегувати своїх представників до складу наглядової ради Національної суспільної телерадіокомпанії України;
- у [практиці ООН](#) для відстеження ефективності використовується підхід менеджменту, базованого на результатах (Results Based Management — RBM), що впроваджує оцінку на всіх етапах: планування, управління, моніторинг й оцінки, звіти;
- також для оцінки діяльності ГО можна використовувати організаційний підхід (Organizational Capacity Assessment — OCA);
- наукові [моделі](#), що оцінюють ефективність ГО за ресурсами та результатами;
- методологія [The Global Journal](#) у створенні рейтингу топ-100 НГО.

Для оцінки ефективності діяльності діяльності та мережування громадських організацій у період пандемії 2020-2022 років ми заклали в інструментарій інтерв'ю та опитувальника такі складові:

- організація роботи всередині ГО та збереження команди;
- сталість чи зміни у фінансуванні;
- ефективність комунікації з ключовими аудиторіями — партнерами, владою, громадськістю;
- успішність реалізації запланованих проєктів та адвокаційних активностей;
- регулярність взаємодії з партнерами та укладання нових партнерств, наявність реалізованих спільних проєктів та організованих заходів.

Ці складові оцінки ефективності лягли в основу інтерв'ю та опитування. Інструментарій інтерв'ю та опитувальника включає такі блоки:

Блок №1: питання загального характеру про напрям діяльності та організацію роботи НУО (сфера і географія діяльності, кадрова політика, інституціалізація місії та візії, партнерства, канали комунікації всередині організації і назовні).

Блок №2: Комунікація з громадськістю та її зміни під впливом карантинних обмежень, адже суспільна підтримка є важливим інструментом легітимації діяльності ГО.

Блок №3: Взаємини з партнерами: способи взаємодії та вплив пандемії COVID-19 на реалізацію партнерств.

Блок №4: Комунікація з владою та її зміни внаслідок запровадження карантинних обмежень. У відносинах з ГО держава може виступати у таких ролях: держава як партнер та інститут легітимізації, держава як об'єкт впливу та контролю, держава як донор у програмах фінансування та співфінансування.

Блок №5: Вплив пандемії на бюджет організації та можливості залучення фінансування на свою діяльність.

Для формування вибірки респондентів як в інтерв'ю, так і в онлайн-опитуванні ми застосували метод зручної вибірки ([convenience sampling](#)). Перевагою цього методу є його зручність, низька вартість та швидкість набору пулу респондентів. Його можна використовувати для розвідувального дослідження, яким є наша робота, однак для перенесення висновків на загальну популяцію громадських організацій потрібні додаткові дослідження. Варто зазначити, що нерепрезентативна вибірка може створювати викривлення ([упередження уцілілого](#)) з таких причин:

- до нашого дослідження потрапили лише ті ГО, які змогли продовжити роботу під час пандемії;
- до нашого дослідження потрапили лише ті ГО, які користуються цифровими інструментами;
- до нашого дослідження потрапили громадські організації, які мають більшу географію діяльності і, відповідно, більш відомі.

Ми провели **серію глибинних напівструктурованих онлайн-інтерв'ю з представниками 25 організацій**¹ (14 — з України, 10 — з країн Європейського союзу, 1 — американська громадська організація, яка має офіси у Європі). Інтерв'ю проводилися із засновниками ГО або особами, відповідальними за фінансову звітність чи комунікації.

Інтерв'ю проводилося через платформу Zoom, месенджер WhatsApp та за допомогою мобільного зв'язку. З метою подальшого транскрибування розмов ми робили аудіо- чи відеозапис інтерв'ю. Перед інтерв'ю ми отримали згоду респондента на запис розмови. Тривалість інтерв'ю в середньому становила 40-70 хвилин.

Серед наших респондентів було 8 чоловіків і 19 жінок (на двох інтерв'ю організацію представляли по дві людини). Переважна більшість організацій на час інтерв'ю мали історію діяльності у 3-20 років, одна організація веде свою історію з початку 20 століття, ще одна була створена під час пандемії.

Під час інтерв'ю ми намагалися обрати організації різного спрямування, тому нам вдалося поговорити і з аналітичними центрами, які вивчають економічні політики, євроінтеграцію, і з ініціативами, що опікуються культурним розвитком дорослих або дітей з інвалідністю, і з ГО, що працюють над підвищенням екологічної свідомості, і з благодійними фондами, що збирають пожертви на безпритульних тварин. Повніше спрямування НУО подане у Додатку 2.

Метою інтерв'ю було отримати ідеї, які ми могли б використати для інтерпретації результатів онлайн-опитування.

Тексти інтерв'ю ми проаналізували за допомогою методу тематичного аналізу (кодування). Процес кодування інтерв'ю складався з таких кроків:

1. Складання переліку всіх відповідей респондентів;
2. Виокремлення головних думок у відповідях;
3. Створення тегів, що відображають ключові думки;
4. Розділення тегів на чотири групи: особливості роботи громадських організацій у період пандемії, позитивний вплив пандемії, негативний вплив пандемії та бажані напрямки покращення діяльності.

¹ Переважно ці організації не відповідали на онлайн-опитування, проте, оскільки в онлайн-опитуванні є кілька анонімних відповідей, є невелика ймовірність перетину організацій, що взяли участь у інтерв'ю та онлайн-опитуванні.

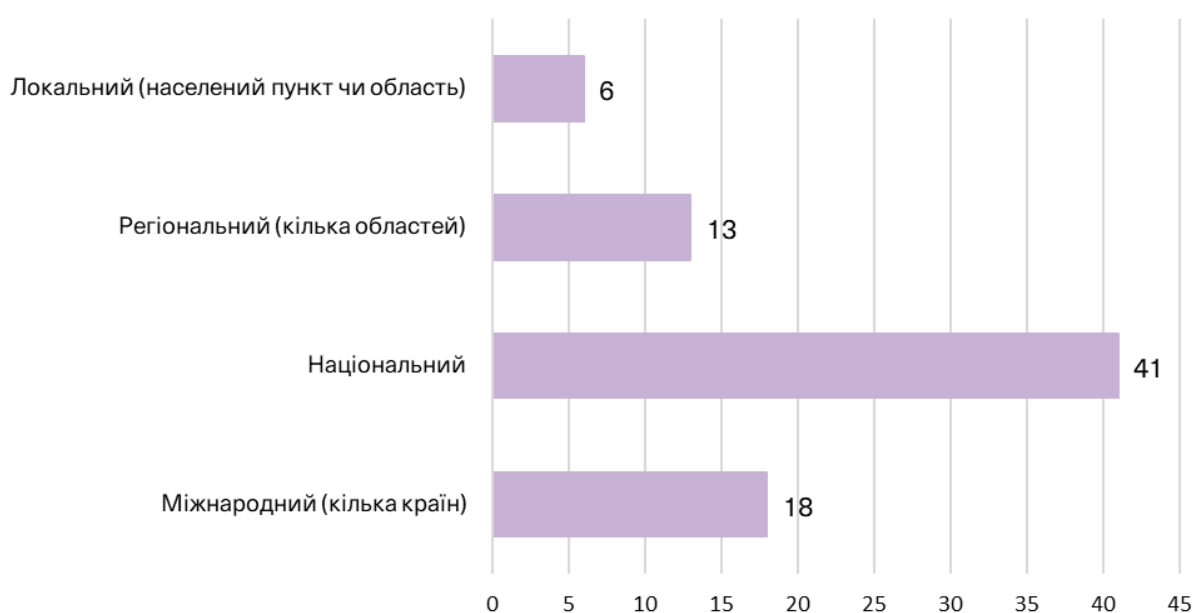
Інструментарій для інтерв'ю наведений у Додатку 1. Кодові позначення респондентів наведені у Додатку 2. Результати кодування наведені у Додатку 3. Питання із онлайн-опитувальника наведені у Додатку 4.

Крім того, на початку 2022 року ми **провели нерепрезентативне онлайн-опитування, у якому взяли участь 68 представників українських ГО** (які репрезентують щонайменше 61 організацію, ще 7 людей заповнили опитувальник анонімно) **та 10 представників європейських ГО** (які репрезентують 10 організацій) з використанням методу Computer Assisted Web Interview (CAWI) та застосуванням функціоналу Google Forms.

Посилання на опитування ми надіслали громадським організаціям на електронні пошти, розміщені у відкритому доступі. Респонденти могли вказувати у відповідях назву своєї організації або заповнювати опитувальник анонімно.

Половина опитаних громадських організацій зазначили, що діють на національному рівні (рис.1).

Рисунок 1. Рівень (географія) діяльності неурядових організацій, що взяли участь в онлайн-опитуванні (кількість організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

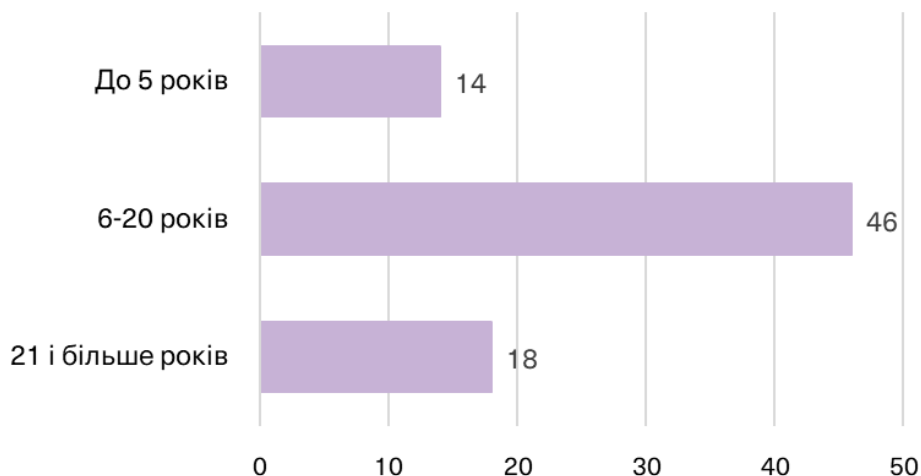
Європейські ГО зазначили країнами реєстрації Бельгію, Німеччину, Італію, Чехію, Естонію та Польщу.

ГО з України переважно репрезентують Київ (близько половини відповідей), інші обласні центри, а також міста у Донецькій та Луганській областях (Покровськ, Сєвєродонецьк, Добропілля, Костянтинівка, Торецьк, Бахмут), що вказує на розвинений громадський активізм у містах біля лінії зіткнення станом на 2021- початок 2022 року.

Приблизно чверть організацій в опитувальнику зазначили, що на додачу до головного офісу мають філії чи представництва в інших містах.

Переважна більшість організацій, що взяли участь у опитуванні, має 10-15 річний досвід, а одна працює з 1949 року (рис.2).

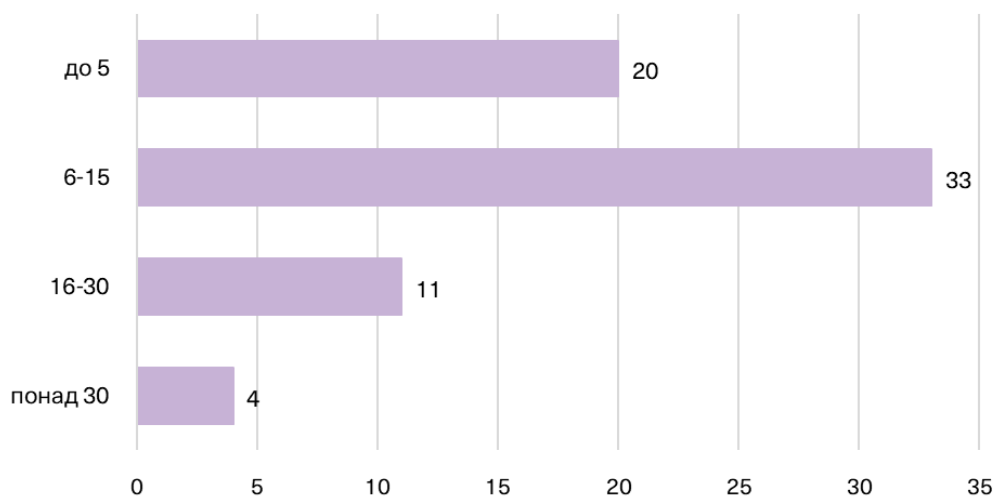
Рисунок 2. Тривалість діяльності опитаних організацій (кількість організацій)



Дані онлайн опитування, розрахунки авторів.

Більшість організацій мають невелику кількість персоналу — до 15 людей, і лише сім ГО зазначили, що мають 25 чи більше співробітників (рис. 3)*.

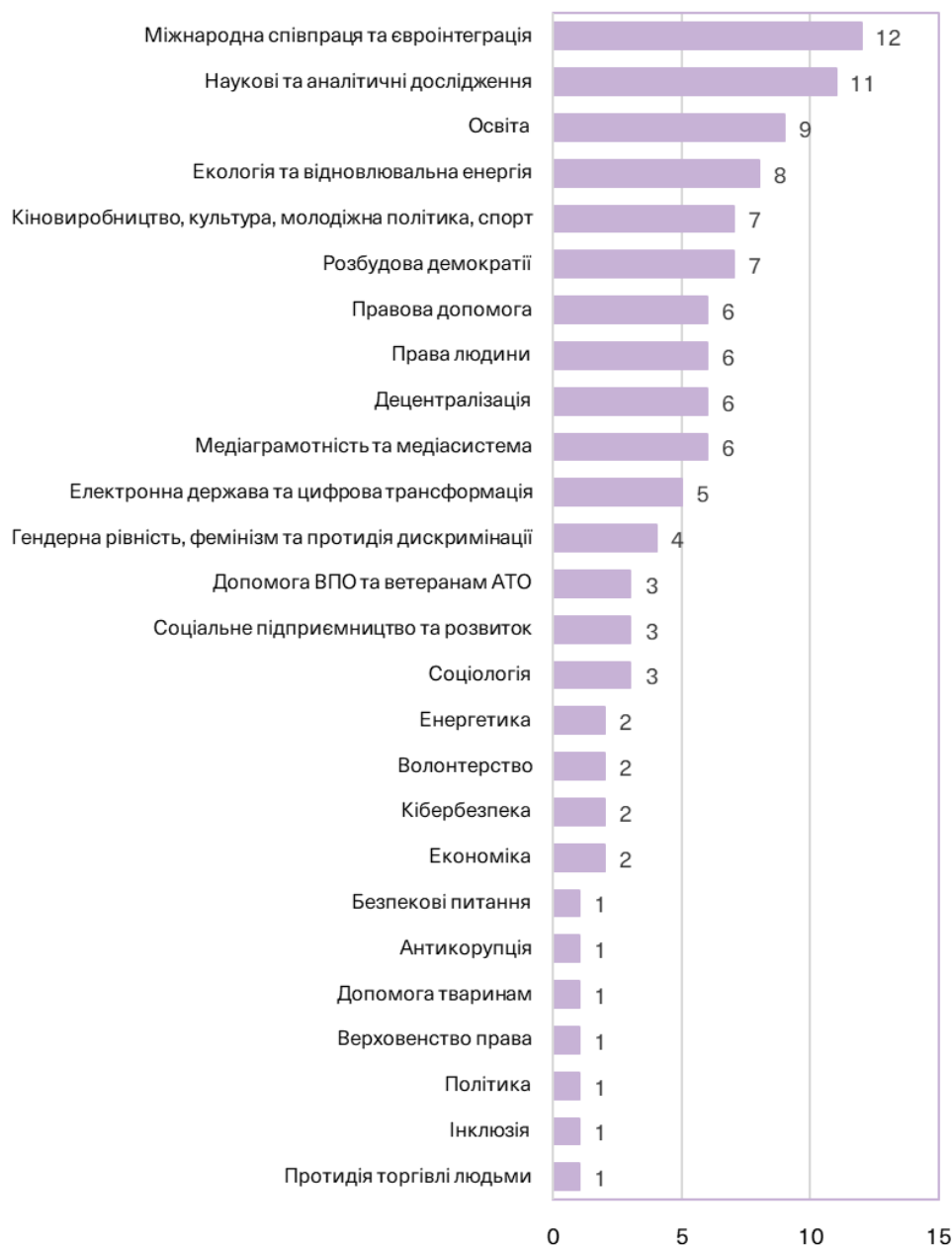
Рисунок 3. Кількість активно залучених співробітників організації (кількість організацій)



*Примітка: *на основі наданих відповідей. Деякі організації включали у число співробітників експертів, що працюють за договорами ЦПХ чи як ФОПи, однак протягом тривалого часу взаємодіють з організацією, інші ГО — вказували лише штатних працівників. Дехто зараховував у число співробітників людей, що працюють pro bono.*

Респонденти вказали широкий перелік тем у фокусі діяльності своїх ГО. Найбільш популярними виявилися міжнародна співпраця (переважно цю відповідь обирали європейські НУО), аналітична та дослідницька робота, освіта, екологія, культура, розбудова демократії, децентралізація, захист прав людини, правова допомога, розвиток медіасередовища (рис. 4).

Рисунок 4. Сфери діяльності ГО, що долучилися до онлайн-опитування з приводу адаптації до пандемії (кількість організацій)



Дані онлайн опитування, розрахунки авторів. Примітка. На графіку вказана кількість організацій, що працюють у певній сфері. Організації могли вказати необмежену кількість сфер діяльності. Зважаючи на спрямування НГО, під "волонтерством", скоріше за все, мається на увазі допомога армії та робота з молоддю.

Ми також проаналізували вплив повномасштабної війни на українські ГО та те, чи став досвід пандемії корисним для підтримання стійкості українських неурядових організацій в умовах війни. Цей розділ написано на основі **опитування, яке ми провели у липні 2022. В опитуванні взяли участь 56 респондентів, що репрезентують щонайменше 52 українські неурядові організації** (ще 4 людини заповнили опитувальник анонімно).

Інструментарій онлайн-опитування про адаптацію українських НУО до повномасштабного вторгнення РФ в Україну наведений у Додатку 5.

Далі представляємо результати інтерв'ю, опитувань та рекомендації. У наступному розділі розглядаємо вплив пандемії на ГО, у третьому розділі — вплив війни на українські ГО, четвертий розділ — заключний.

2. Адаптація громадських організацій до пандемії

У цьому розділі ми аналізуємо відповіді європейських та українських ГО разом, зазначаючи ті аспекти, в яких вони мають істотні відмінності.

За словами представників громадських організацій, найскладнішим періодом пандемії для них виявився її початок — у березні 2020 року.

Ступінь впливу пандемії на респондентів залежав у першу чергу від специфіки діяльності ГО та їхньої цільової аудиторії. Так, найбільше негативного впливу від карантинних обмежень зазнали організації, націлені на роботу «в полі» (допомога ВПО, екологічні ініціативи, що переробляють сміття чи проводять прибирання територій, ініціативи з допомоги тваринам і таке інше). ГО, які займаються аналітикою, просвітництвом та культурою, змогли скористатися перевагами цифровізації та онлайн-формату. Деякі організації втратили в одних напрямках, але відкрили нові можливості: наприклад, відмовилися від офлайн заходів, однак наростили аудиторію онлайн, спробували нові підходи до комунікації з аудиторією, знайшли додаткові джерела фінансування.

2.1 Фокус діяльності та фінансування

Всі учасники інтерв'ю зазначили, що у їхніх ГО є стратегічний документ (Стратегія розвитку, План дій або Дорожня карта) терміном на 1-3 роки, однак пандемія внесла корективи якщо не у стратегічні цілі, то в пріоритети та завдання на короткострокову перспективу.

«Не варто намагатися знайти й використовувати одну універсальну модель або підхід до реагування на виклики як у сфері внутрішнього управління ГО, так і взаємодії з третіми особами (партнери, цільова аудиторія). Те, що є ефективним в одній ситуації — «тут і зараз» — може не спрацювати за інших вхідних даних. Доцільніше бути гнучкими й підлаштовуватися під ситуацію, пам'ятаючи про свою кінцеву мету». (ГО з Європи)

Зміни у пріоритетах і поточних завдання ГО частково були спричинені швидкою зміною пріоритетів донорських організацій, які переспрямували ресурси на питання, пов'язані з пандемією. Тут у ГО було кілька варіантів дій у відповідь:

- додавати питання, що поставила пандемія, у фокус своєї діяльності;
- скорочувати статутну діяльність на час зменшення її фінансування;
- працювати у раніше запланованих рамках із ризиком зменшення фінансування.

Опитані ГО обирали різні підходи.

«Громадський сектор — це так: ти любиш свою справу і працюєш незалежно від того, чи є у тебе кошти». (ГО з України)

«У нас були розриви у фінансуванні, коли ти звертаєшся до донора, пояснюєш йому, але у нього ковідні пріоритети, тому реальна проектна діяльність призупинена». (ГО з України)

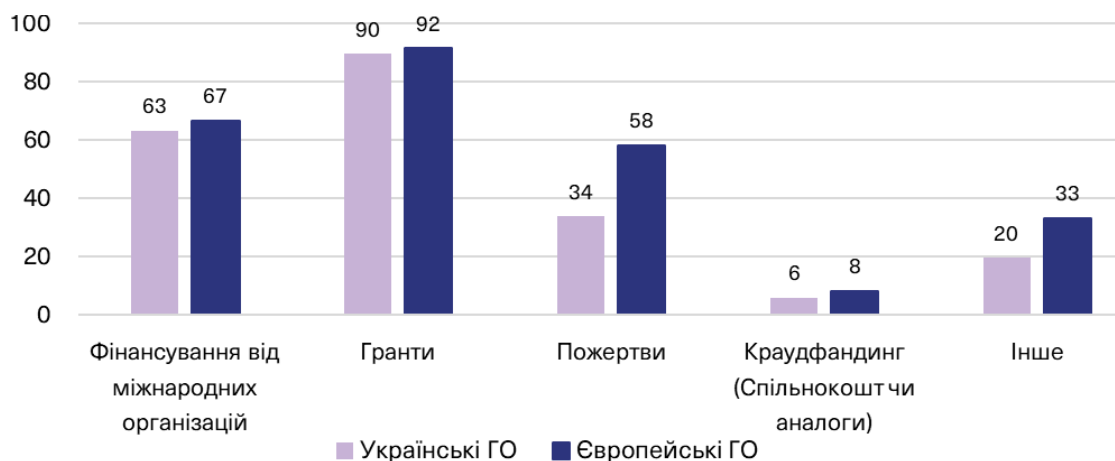
«Дуже багато донорів взагалі перший рік давали гроші тільки якщо в проекті було слово «пандемія». (ГО з України)

«Збирати кошти, знаходити кошти – це завжди було проблемою. І до пандемії, і під час неї. Але, як кажуть, «вовка ноги годують». Треба докладати зусиль, і буде результат». (ГО з України)

«...багатьом приватним компаніям, які підтримували нашу ГО, через пандемію заборонили займатися благодійністю – зменшили бюджет. Через цей фінансовий аспект, та й через заборону офлайн подій, ми були змушені закрити багато проєктів. З іншого боку, обсяг зборів майже не змінився... Ми стали отримувати менші суми, але від більшої кількості людей». (ГО з України)

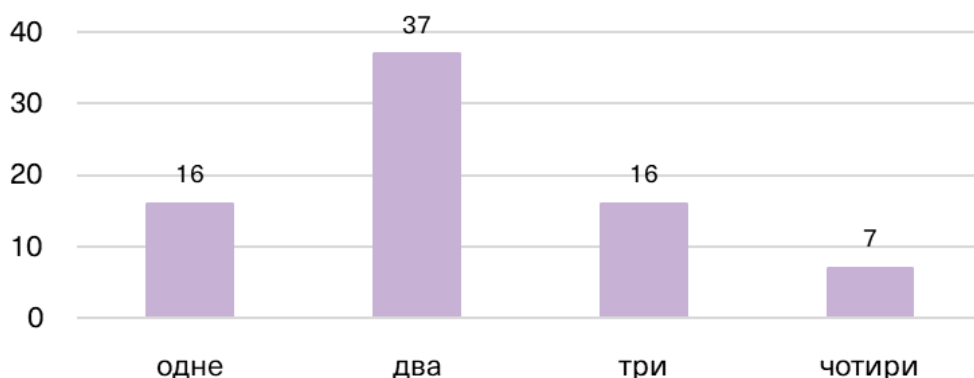
До початку пандемії найпоширенішими джерелами фінансування серед українських та європейських респондентів були гранти, кошти від міжнародних організацій та приватні пожертви (рис 5.). Менш поширеними були плата за консультативні послуги, членські внески, фінансування від держави, соціальне підприємництво. Проте радимо читачам нашого звіту звернути увагу на всі ці способи фінансування.

Рисунок 5. Які джерела фінансування Ви використовували до початку пандемії? (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітка: організації могли обрати кілька джерел фінансування

Рисунок 6. Кількість джерел фінансування організації (кількість організацій)



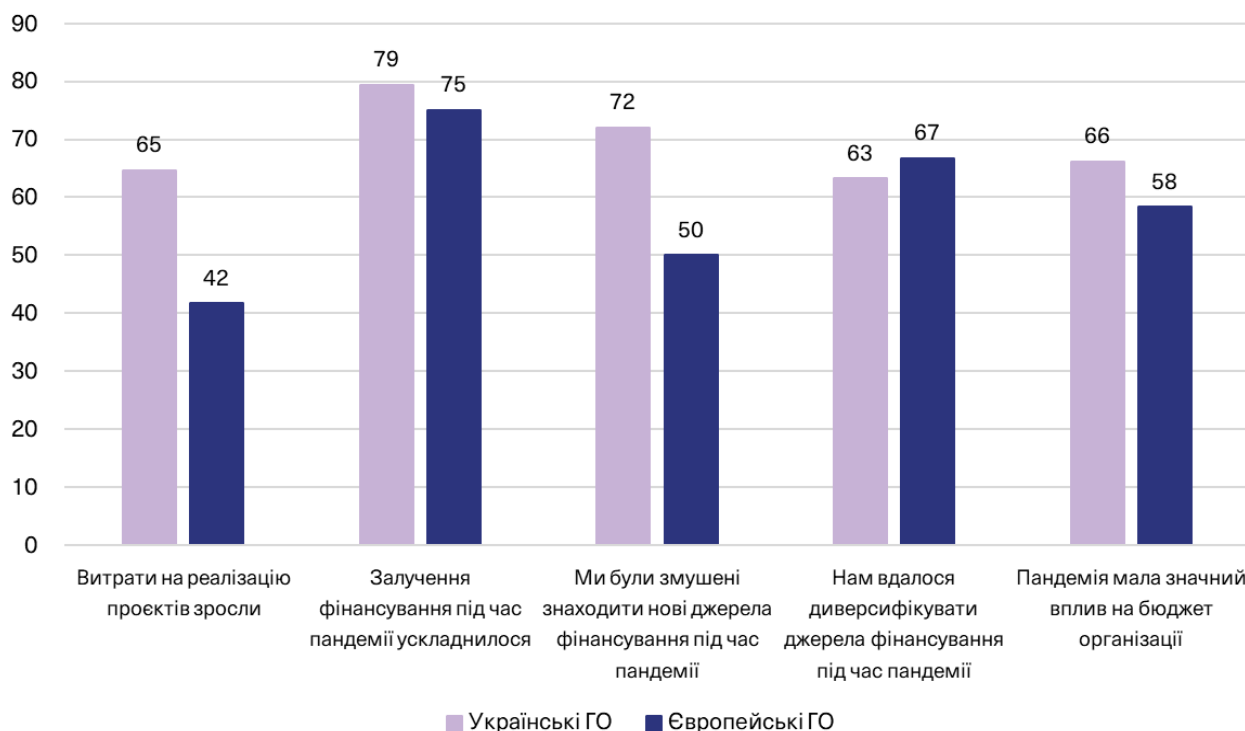
Дані онлайн опитування, розрахунки авторів. Примітка: спільно наведено для українських та європейських ГО.

Половина опитаних неурядових організацій зазначили, що мають два джерела фінансування своєї діяльності, і лише кожна десята організація може похвалитися чотирма джерелами фінансування (більше джерел не зазначила жодна).

Велика відмінність між українськими та європейськими ГО є у спробах знайти нові джерела фінансування під час пандемії — це робили майже 90 % НУО з України і лише трохи більше половини (54,5 %) опитаних НУО з Європи.

Зрозуміти причини такої відмінності допомагає аналіз відповідей ГО про те, як пандемія вплинула на їхній фінансовий стан.

Рисунок 6. Наскільки Ви погоджуєтеся з такими твердженнями про залучення і використання фінансування під час пандемії? (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітка. На графіку зображена сума відповідей «повністю погоджуюся» та «частково погоджуюся»

З рис. 6 можна зробити висновок, що значно менша частка європейських організацій зіткнулися зі зростанням вартості проектів чи були змушені шукати нові джерела фінансування, що сприяло сталості їхнього бюджету організації під час коронакризи.

Учасники інтерв'ю зазначали, що збільшення витрат на онлайн-інструменти та онлайн-заходи майже завжди було компенсоване економією на оренді офісу (або взагалі відмовою від оренди), на скасованих відрядженнях та офлайн подіях (оренда приміщення, кейтеринг, роздаткові матеріали). Отже, якщо надходження коштів лишалися на попередньому рівні, їх вистачало.

Однак, саме з надходженням коштів у деяких ГО виникали складнощі. Зокрема респонденти повідомляли, що через пандемію у 2020-2021 роках було менше конкурсів на фінансування проектів. Це стало реальною проблемою. Про конкуренцію за увагу потенційних донорів повідомили 72 % опитаних українських та 67 % європейських ГО.

«Стало менше конкурсів на гранти... Тож ми запустилися на Patreon. Хоча платити за підписки або контент — до цього більше звикли у столиці. У регіонах

це має відбутися процес зміни свідомості. Це – робота на перспективу». (ГО з України)

Одним із наслідків карантинних обмежень стала політика грантодавців скорочувати бюджет (статті витрат) на подорожі та організацію заходів, оскільки діяльність громадських організацій, яка не зупинилася під час пандемії, показала, що досягати цілей та виконувати місію можна і без такої підтримки.

Сьогодні зрозуміло, що онлайн-заходи за залученістю не можуть зрівнятися з офлайн-спілкуванням. Водночас багато людей звикли до зручностей онлайн-заходів, до яких можна приєднатися з будь-якого місця. Надалі ГО повинні будуть визначати, які заходи проводити онлайн, які офлайн, а які — у змішаному форматі, з можливістю учасників приєднуватися через відеозв'язок або пізніше переглядати відеозапис події.

«Через те, що COVID-19 дав можливість проводити все онлайн, донори також зрозуміли, що не потрібно виділяти кошти на проведення фізичних заходів, на проведення міжнародних заходів. У нас було партнерство між шістьма організаціями, які знаходилися в країнах Східного партнерства. І ми жодного разу з цими організаціями не зустрілись особисто. Ми проводили зустрічі онлайн. Ми змогли написати спільне дослідження, але ми також дали фідбек нашому донору про те, що якість цього дослідження дуже сильно постраждала через те, що ми не мали змоги зустрітися, пробрейнштормити, обговорити усі питання, які були висвітлені у дослідженні. Бо в онлайні максимум воркшоп якийсь можеш провести на три години. Більше – дуже важко, а за три години багато моментів не можеш обговорити». (ГО з України)

«Офлайн заходи все ж таки більш ефективні щодо контакту з аудиторією. Все інше – онлайн або комбінований формат – це краще, ніж нічого. Хоча й у онлайн-заходів є свої очевидні переваги: вони дешевше в плані організації, місця проведення. Ви можете таким чином зустрітися з експертами зі США або Азії. І не буде витрат на квитки, готелі... Тому мені здається, що навіть коли карантинні обмеження повністю скасують, у нас все-таки залишиться певний відсоток онлайн-елементів в організації заходів, націлених на комунікацію з громадськістю». (ГО з Європи)

Рекомендації:

Важливо диверсифікувати джерела надходжень, оскільки у момент кризи «підстраховка» може стати критично важливою. Додаткові кошти можна шукати не лише у донорів, але й надаючи послуги чи продаючи товари (наприклад, сувеніри) на комерційній основі. Звісно, це потребує юридичних змін при наявності статусу неприбуткової організації.

Для ГО важлива наявність стабілізаційного фонду (запасу грошей на рахунках), який дозволить продовжувати статутну діяльність під час зміни пріоритетів донорів та створить

запас часу для пошуку альтернативних донорів чи джерел фінансування.

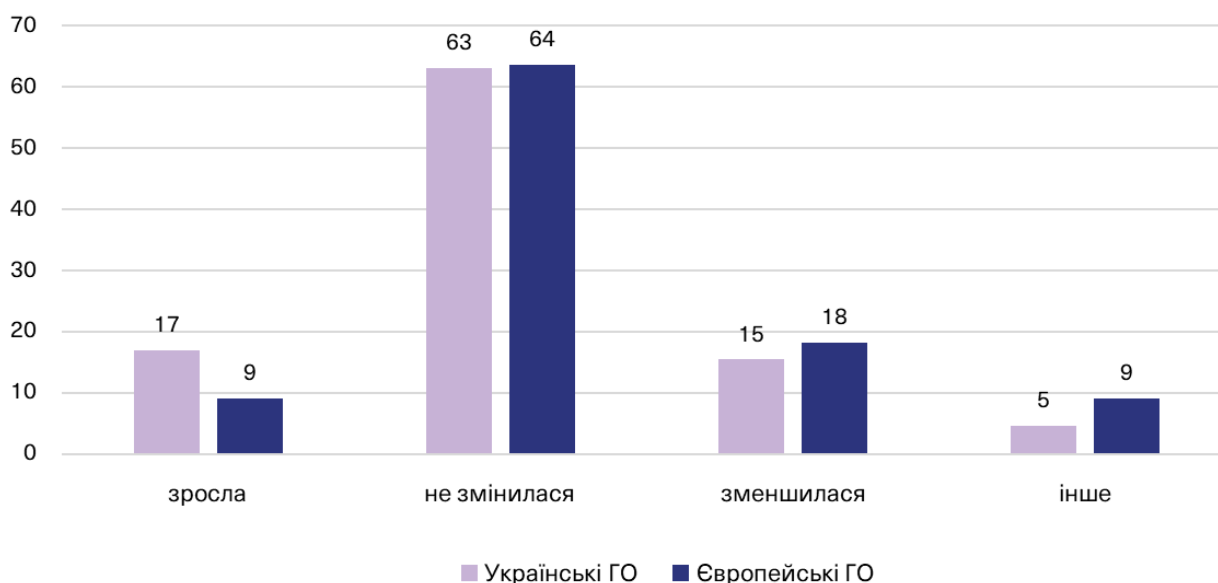
При появі нових статей витрат (наприклад, онлайн-заходи) доцільно з'ясувати, чи не з'явилися одночасно з цим можливості зекономити. Так, багато організацій (але не всі) під час пандемії переїхали у менші офіси чи відмовилися від них зовсім.

Важливо мати конструктивну комунікацію з грантодавцями, щоб вчасно донести важливу інформацію про найбільш ефективне використання грантових коштів (наприклад, на особисті зустрічі замість онлайн-подій).

2.2 Організація роботи

Показовим для розуміння сталості роботи організацій є зміни у кількості співробітників. Якщо НУО здатна зберегти або й розширити команду у час кризи, це означає, що вона має достатні фінансові ресурси, а також розуміння напрямків роботи. Загалом 80 % опитаних ГО з України та 73 % опитаних ГО з Європи зберегли або наростили персонал (рис. 7).

Рисунок 7. Зміни у кількості персоналу під час пандемії (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітка. Зміни у кількості співробітників не завжди відбувалися через пандемію, інколи вони просто співпадали у часі. Також деякі організації у різні періоди під час пандемії могли то нарощувати, то зменшувати число співробітників. Декілька організацій вказали такі зміни у розділі «інше», наприклад, «У нас приходили / йшли комунікаційники, проте це не було пов'язано з пандемією, радше з форматом / якістю їх роботи»

Найбільше пандемія вплинула на організацію роботи всередині команди. По-перше, з'явилася потреба опановувати електронні інструменти для рутинної комунікації між співробітниками. По-друге, з'явилася потреба контролювати залученість та ефективність роботи співробітників дистанційно. По-третє, актуалізувалися питання електронного документообігу.

Під час більшості проведених інтерв'ю ми почули, що і до пандемії онлайн-комунікація всередині громадських організацій існувала (переважно через Skype та Zoom), однак перевага надавалася особистій взаємодії: присутність працівників в офісі більшу частину робочого часу була обов'язковою, робочі зустрічі також проводилися особисто. Пандемія COVID-19 підштовхнула ГО до повного переведу (тимчасового чи постійного) внутрішніх комунікацій в онлайн. Організації, що переважно займалися аналітичною роботою, а не працювали «у полі», виявилися більш готовими до змін через більший досвід роботи у віртуальному середовищі та саму специфіку їхньої діяльності.

«Для внутрішньої комунікації ми використовуємо «TeamLeader» (бельгійське програмне забезпечення – ред.) і Trello. Для зовнішньої комунікації – наш вебсайт, «ЛінкДІн» і тепер у нас є наша власна соціальна мережа. До пандемії ми проводили щомісяця заходи – семінари, на які приходило 30-50 жінок. Це було неймовірно – дуже глибоке занурення, атмосфера, контакт. Коли почалася пандемія, ми продовжували щомісячні заходи на нашій цифровій платформі. Сесії були менш глибокі, але аудиторія значно збільшилася». (ГО з Європи)

Інтерв'ю показали, що думки організацій щодо повернення допандемічного формату роботи різняться. Деякі ГО наприкінці 2021-початку 2022 року почали повертати співробітників до офісу. Інші організації сказали, що взагалі відмовилися від оренди офісу, бо зрозуміли, що він зайвий. Отже, єдиного рецепту тут немає, вибір форми (очно, дистанційно, гнучко) роботи залежить і від спрямування ГО, і від корпоративної культури, і від бачення керівництва. Однак, пандемія забезпечила змушений експеримент і допомогла організаціям визначити оптимальний спосіб роботи для себе.

«Пандемія змінила дві речі. По-перше, від початку пандемії ми приймаємо на роботу співробітників, які ніколи не були в офісі організації. Це люди з усіх куточків Європи, і вони працюють віддалено. По-друге, у цій новій реальності, я вважаю, нам варто шукати способи, як тримати всі наші команди єдиним цілим. З пандемією дистанція стала занадто великою, люди стають все більше «відірваними» від організації». (ГО з Європи)

«COVID-19 організував, систематизував нашу роботу. Щодо оплати роботи теж відбулися деякі зміни: раніше у нас були контракти на повну чи часткову зайнятість. Зараз ми оплачуємо роботу по «deliverables» – за результатами, по тому, як людина виконує роботу». (ГО з України)

Рекомендації:

Для підтримки рутинної комунікації між співробітниками та створення командного духу керівництву ГО важливо забезпечувати та модерувати регулярне спілкування. Для цього можуть підійти регулярні (щотижневі або щоденні) зустрічі, де команда обговорює свої досягнення та робочі плани, а також неформальні (щомісячні) онлайн-зустрічі з командою: «п'ятничні посиденьки» з улюбленими напоями, участь в онлайн-квестах, «літературні клуби» тощо.

Для об'єктивної оцінки залученості та відповідальності співробітника під час роботи у дистанційному чи гнучкому форматі доцільно встановити для нього чіткі завдання та індикатори їх виконання, і за їх результатами оцінювати ефективність роботи. Заробітну платню теж доцільно прив'язати до виконаних завдань, а не проведеного за роботою часу.

Фінансовий та бухгалтерський відділ може перевести частину роботи у дистанційний формат. Наприклад, сервіс «ВЧАСНО» дозволяє за наявності кваліфікованого електронного підпису (КЕП) підписувати угоди зі співробітниками та контрагентами швидко та без особистої взаємодії.

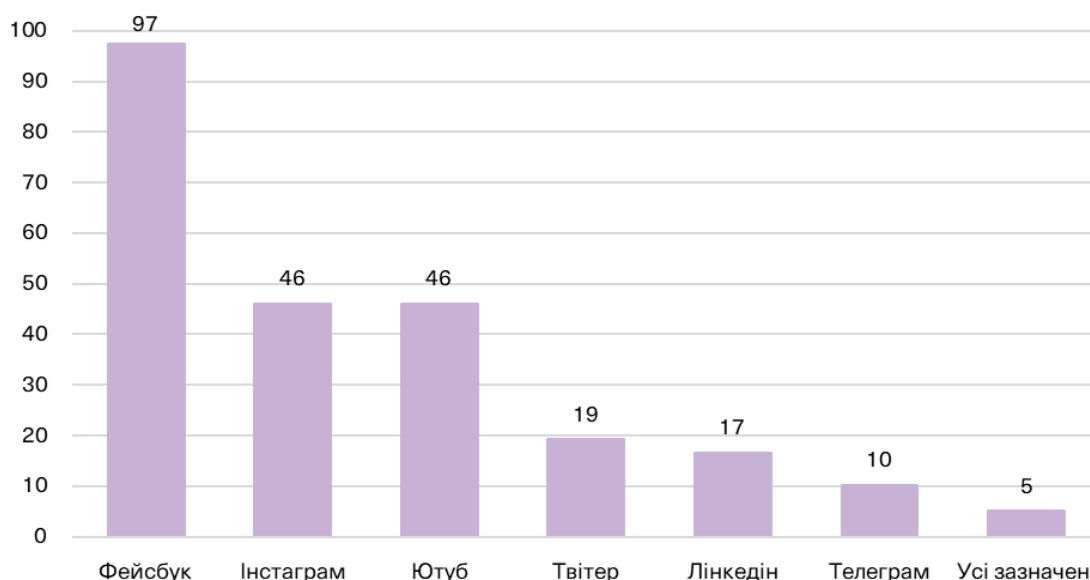
Проблемою у налагодженні дистанційної роботи неурядової організації можуть стати низькі цифрові навички у співробітників та / або ключових стейкхолдерів організації. У 2021 році, розуміючи важливість питання, Європейський Союз затвердив бачення цифрового розвитку ЄС до 2030 року, яке зокрема передбачає цифрову освіту населення. Для України це питання теж актуальне, а громадські організації можуть стати рушієм цифрової освіти українців.

2.3 Комунікація з громадськістю

Найбільший вплив пандемічні обмеження мали на взаємодію між людьми. Заборона масових зібрань, обмеження у користуванні транспортом, перевод навчання в онлайн-режим, а роботи — на «дистанційку» (в тих професіях, де це було можливо) значно зменшили особисту комунікацію між людьми на користь цифрових заміників. Це поставило під удар інклюзивність у спілкуванні, адже люди, які мали розвинуті цифрові навички, опинилися у привілейованому становищі у порівнянні з тими, хто їх не мав.

Для оцінки готовності неурядових організацій до роботи в онлайн-середовищі ми спитали, якими соціальними мережами вони користувалися у своїй діяльності на момент проведення опитування.

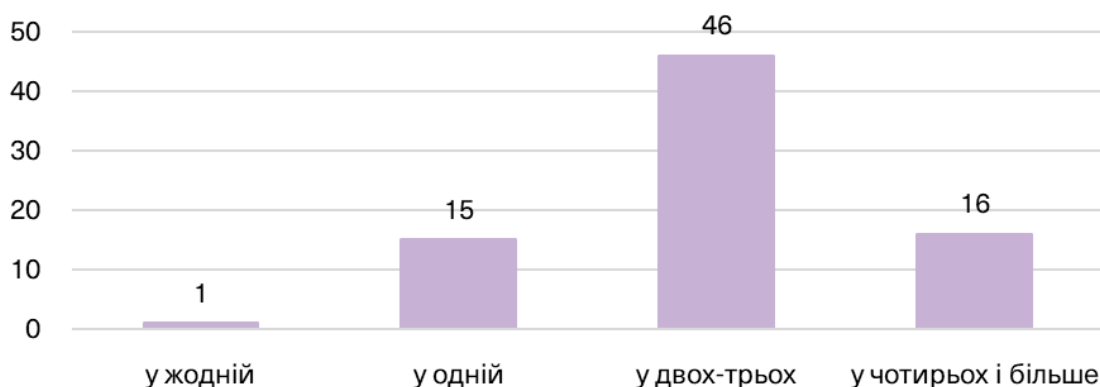
Рисунок 8. Які соціальні мережі використовує ГО (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітка. Організація могла обрати будь-яку кількість варіантів відповіді.

Отже, найпопулярнішою соціальною мережею для громадських організацій є «Фейсбук», друге місце поділяють «Інстаграм» та «Ютуб». 19 % опитаних організацій відповіли, що користуються лише однією соціальною мережею і нею є саме «Фейсбук», одна — не користується жодною, інші мають акаунти у декількох соцмережах. Незначна частка опитуваних використовують «ТікТок», «Вайбер», «Флікр».

Рисунок 9. У скількох соцмережах організація має акаунти (кількість організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

10 % опитаних зазначили, що їхня організація має окремий мобільний додаток, а ще 11 % працюють над його створенням. Натомість 70 % опитаних європейських та 65 % опитаних українських ГО вказали, що вони не потребують мобільного додатку.

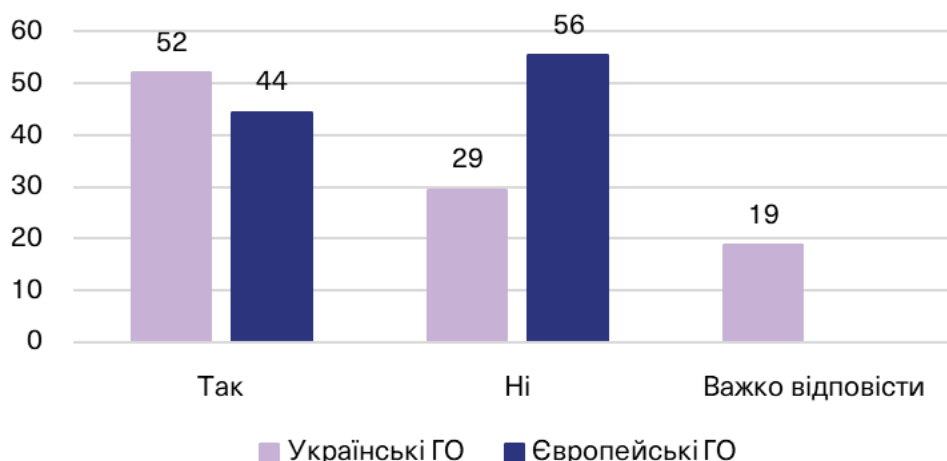
Набір із декількох каналів комунікації дозволяє розширити аудиторію ГО, адже кожна соціальна мережа має свою частину аудиторії. Однак не всі організації вирішили покладатися на власні сили: деякі ГО намагаються досягати своєї аудиторії через ЗМІ, які можуть похвалитися більшою популярністю, ніж онлайн-сторінки ГО.

«Раніше основним ресурсом був наш сайт і потім – максимальне комунікаційне поширення матеріалів з нашого сайту. Коли прийшла пандемія, ми проаналізували ситуацію в країні, подивилися на тренди і зрозуміли, що всі рухаються в діджитал, що конкуренція за час і увагу клієнта величезна. Створюються сто-п'ятсот нових каналів і дублюються майданчики. Ми вирішили, що ми такого робити не хочемо. Прийняли для себе рішення використовувати майданчики і аудиторію інших компаній і запустили низку медіапартнерств. Зараз ми співпрацюємо з Українською правдою. Стабільно співпрацюємо з Лівим берегом, Дзеркалом тижня. Додався нещодавно Главком і Цензор. Тобто ми взяли топові ЗМІ і готуємо контент, який дозволяє виходити на їхню аудиторію, трансформуючи його для того, щоб відповідати стилістиці видання. Поширення матеріалів стало набагато ефективніше». (ГО з України)

Такий підхід може стати гарним способом «відірватися» від конкурентів. Адже близько половини ГО зазначають, що відчують конкуренцію за увагу аудиторії. Це одне з небагатьох питань, де відповіді респондентів з України та Європи істотно відрізняються — про відсутність конкуренції кажуть лише 29 % українських ГО і аж 56 % європейських.

Опитування показало, що пандемія значно збільшила відсоток організацій, що беруть участь чи організовують онлайн-події за рахунок скорочення кількості офлайн-заходів. Але на інші способи популяризації діяльності ГО майже не вплинула: лише трохи зменшився відсоток організацій, що публікують власні дослідження у себе на платформах чи у партнерстві з медіа, беруть участь у ефірах на телебаченні та радіо.

Рисунок 10. Чи відчуваєте ви конкуренцію за увагу аудиторії (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

Рисунок 11. Використання інструментів комунікації з аудиторією до і під час пандемії (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітки: стрілки показують напрям руху активності під час пандемії. * - дані наявні лише для українських громадських організацій.

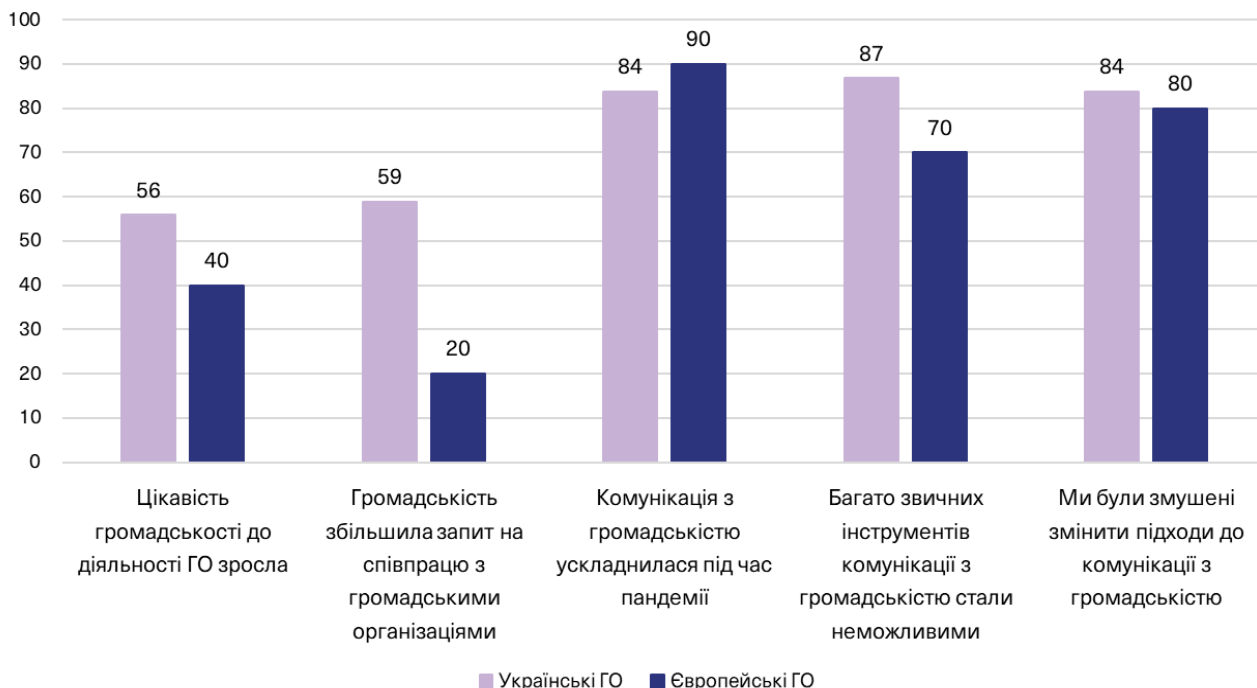
«Другу хвилю [навчальної програми – ред.] ми зробили онлайн. Чесно, я була скептична, тому що був другий рік пандемії, всі були перенасичені цим онлайн, але це нам дало охопити набагато більшу аудиторію. Ми змогли залучити десь 80 людей. І десь 2/3 з цих людей пройшли всі п'ять модулів. Це говорить про те, що вони були зацікавлені, і що ми змогли значно більшій аудиторії донести наш продукт. Тому ця рік спрацювала досить добре». (ГО з України)

Попри збільшення використання онлайн-інструментів, опитані НУО зазначили, що в цілому комунікація з громадськістю ускладнилася. З таким твердженням погодилися 85 %

українських та 90 % європейських організацій (рис. 12) Скоріш за все, ускладнення виникли через вимушену відмову від звичних шляхів взаємодії з аудиторією — з твердженням про неможливість працювати «по-старому» погодилися 87 % українських та 70 % європейських ГО.

Значно відрізняється між українськими та європейськими організаціями реакція на тезу «Громадськість збільшила запит на співпрацю з громадськими організаціями»: з нею погодилося більше половини українських ГО (59 %) і лише 20 % європейських.

Рисунок 12. Наскільки Ви погоджуєтеся з такими твердженнями про комунікацію під час пандемії (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Столпчики означають суму відповідей «повністю погоджуюся» та «частково погоджуюся».

Рекомендації:

Потрібно дотримуватися балансу між кількістю і якістю каналів комунікації. При виборі каналів комунікації варто оцінити, де «живе» ваша цільова аудиторія. Якщо платформ більше, ніж ресурсу у комунікаційного відділу, вони можуть лише заважати доносити повідомлення аудиторії, адже канал, який оновлюється дуже рідко, навряд чи буде у фокусі уваги підписників.

Іноколи більш ефективним може бути обхідний шлях: замість розвитку власних акаунтів у соціальних мережах заручитися підтримкою медіа та розвивати з ними постійну співпрацю для публікації ваших продуктів на їхніх сторінках та запрошення в ефіри ТБ та радіо представників громадської організації.

Хоча в онлайні більша конкуренція за увагу, саме такий формат дозволяє залучити максимальну аудиторію на подію, адже він не обмежений фізичними характеристиками приміщення, де вона проходить. Саме так можна швидко донести важливу і цікаву інформацію до широкої аудиторії. Однак, для того, щоб не втратити увагу слухачів під час заходу, важливо подбати про якісний звук та зображення, а також стабільний інтернет-канал.

Під час пандемії став поширеним «змішаний» формат заходів, коли частина аудиторії зустрічається особисто, а інша може долучитися до події онлайн. Хоча організація такого заходу потребує більше зусиль та грошей (поєднуючи витрати на оренду приміщення,

друковані матеріали, кава-брейки та якісну трансляцію), вона може стати ефективним варіантом для масштабних подій, дозволяючи поєднати особисте спілкування науковців, урядовців, аналітиків, журналістів та широке залучення зовнішньої аудиторії онлайн.

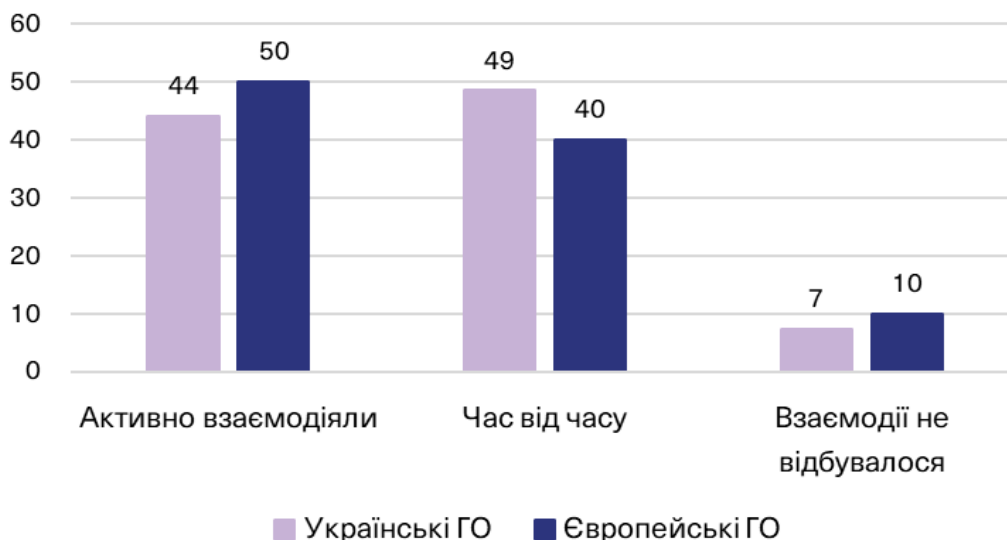
2.4 Комунікація з органами влади

Органи центральної та місцевої влади часто є важливою ланкою для втілення змін та реалізації пропозицій громадських організацій. Однак, швидка зміна ключових пріоритетів влади у відповідь на виклики COVID-19 разом із впровадженими обмеженнями та вимогою соціального дистанціювання могли істотно погіршити взаємодію між нею та неурядовими організаціями.

«Локдаун демократії»: щойно запровадили карантинні обмеження, відразу ж заборонили вхід до Верховної Ради. Це було критично для журналістів і аналітиків. Те саме відбулося і на місцях. І досі діють а-ля карантинні обмеження: великий відсоток вакцинованих, але журналісти не можуть потрапити до місцевих рад, наприклад, на засідання комісій або комітетів. Немає ні «Ютуб»-каналів, ні онлайн-трансляцій. Звіти потім публікуються, але в прямому ефірі ми не бачимо, що відбувається. Тобто пандемія вплинула на нас суттєво і негативно: ми не можемо працювати; ми не можемо робити аналітику; ми не можемо робити верифікації і впливати на ухвалення рішень». (ГО з України)

Однак, загалом, опитування не підтвердило ці побоювання. Близько 90 % організацій змогли зберегти свою співпрацю з органами влади.

Рисунок 13. Наскільки Ви погоджуєтесь з такими твердженнями про комунікацію під час пандемії (% організацій)



Дані онлайн опитування, розрахунки авторів.

Найчастіше від погіршення комунікації страждали організації, які наглядають за діяльністю органів влади — інколи чиновники шукали формальні приводи уникати взаємодії. Проте організаціям, що взаємодіяли з владою з інших питань (пропозиція політик, запрошення на події тощо), інколи стало навіть простіше, оскільки участь в онлайн-події чи онлайн-зустрічі

потребує значно менше часу, ніж організація особистої присутності представника владних органів.

«За рахунок онлайну набагато простіше організовувати зустрічі, виходити на контакт. Простіше і швидше». (ГО з України)

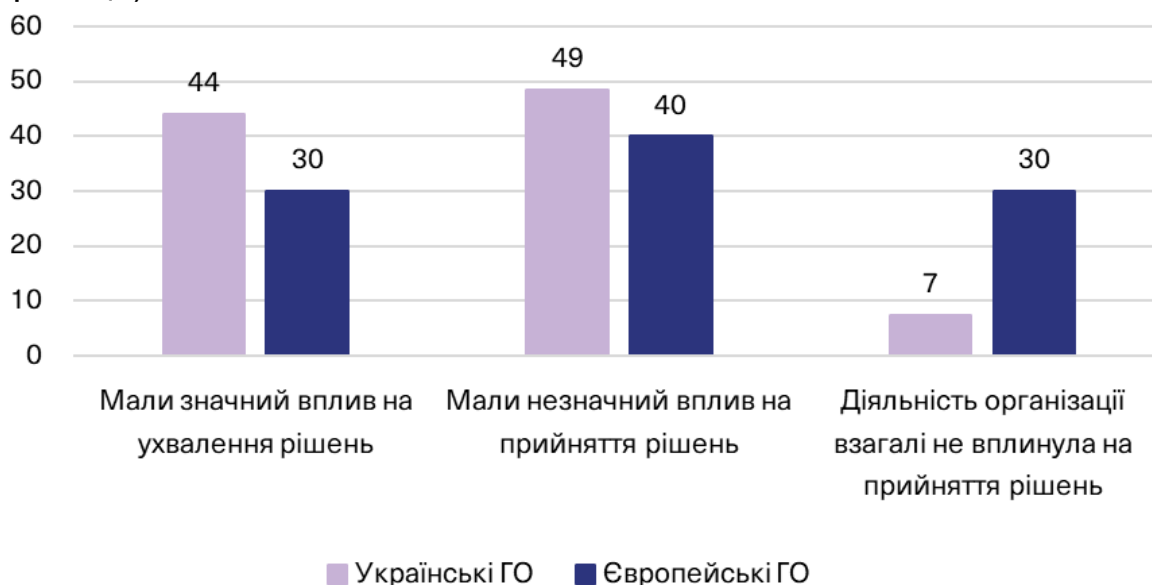
Європейські організації зазначали, що причиною ускладнення комунікації могли бути внутрішні регламенти чи правила органів влади:

«...відмова від використання Zoom, оскільки він не вважався достатньо безпечним. Потім ситуація змінилася, але приватні компанії та неурядові організації все ж таки швидше адаптувалися до змін, тоді як органи державної влади були обмежені певними процедурами та внутрішнім регулюванням. Протягом перших пів року було надзвичайно важко, але потім поступово все налагодилося. Зараз ми вже знаємо, як встановлювати контакти, і успішно це робимо». (ГО з Європи)

«З державними установами складно стало, тому що просто все повільно, вони всі перевантажені. Це такий кам'яний вік з приводу технологій комп'ютерних. Дуже-дуже все сповільнилось». (ГО з Європи)

Попри ці складнощі неурядовим організаціям все ж вдалося доносити свій порядок денний до центрів ухвалення рішень. Так, 93 % українських НУО та 70 % європейських вказали, що мали певний вплив на ухвалення рішень органами влади.

Рисунок 14. Наскільки Ви погоджуєтеся з такими твердженнями про комунікацію під час пандемії (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

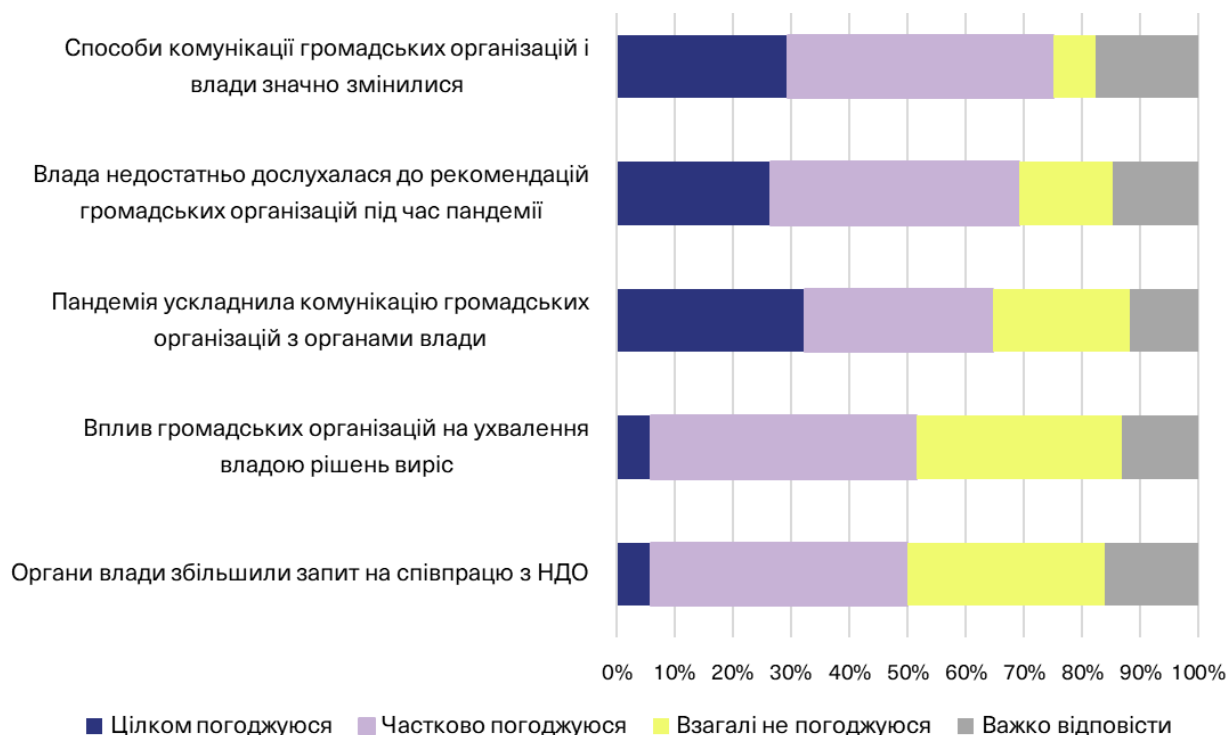
Із 30 організацій (44 %), які зазначили, що активно взаємодіють з органами влади, 22 відповіли, що мають значний вплив на ухвалення рішень. Отже, саме наявність постійної комунікації може допомогти доносити до урядовців (у широкому сенсі) суспільно важливі речі.

«Взаємодіяли, але не так часто, як хотілося, бо все закрито, і військово-цивільні адміністрації створили власні «кишенькові» організації». (ГО з України)

«Ми взагалі намагалися уникати політизації. Ну, влада у нас політизована, ви самі розумієте. Тому ми з владою намагаємося не дружити. Взагалі, це принципове питання і, напевне, один з елементів, чому нам так важко робити нашу діяльність, — це те, що я вважаю дуже неетичним підігрувати владі і дружити з владою. Роль громадських організацій полягає у постійній критиці і підсвічуванні, що влада зробила не так. Тому що владу потрібно контролювати. Коли громадські діячі стали політиками, це все дуже змішалось, і я побачила, що стало дуже важко критикувати своїх друзів, які знаходяться в політиці чи при владі, і розумівається мета організації». (ГО з Європи)

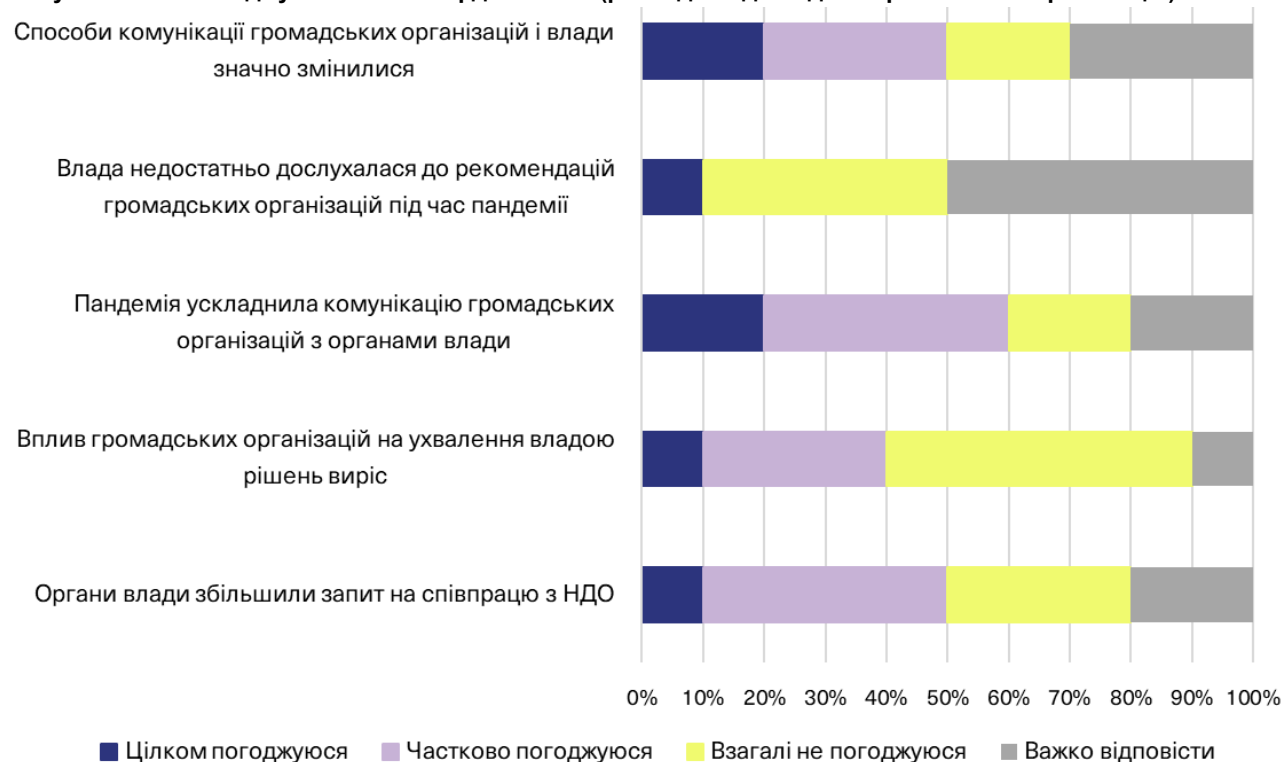
Попри складнощі, про які зазначили і європейські, і українські неурядові організації, зокрема ускладнення комунікації з органами влади під час пандемії, недостатню увагу до пропозицій ГО, респонденти відзначили й позитивні тенденції (рис. 15 та 16). Половина українських та європейських організацій зафіксували зростання запиту влади на взаємодію з неурядовими інституціями, трохи більше половини українських організацій погодилися з твердженням про зростання впливу ГО на рішення влади (з цим твердженням також погодилися 40 % європейських ГО, але 50 % НУО з Європи не підтримують цю тезу).

Рисунок 15. Чи погоджуєтесь ви з твердженнями (розподіл відповідей українських організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

Рисунок 16. Чи погоджуєтесь ви з твердженнями (розподіл відповідей європейських організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

Рекомендації:

Налагоджені зв'язки з представниками місцевих та центральних органів влади сприяють тому, що до рекомендацій громадської організації дослухаються. Отже, важливою складовою роботи громадської організації, яка працює над впровадженням нових політик і регуляцій, має бути GR (Government Relations).

Персональні контакти — найпростіший спосіб «достукатися» до державних та місцевих органів влади. Найлегше отримувати такі контакти під час офлайн заходів, а отже представники ГО мають приділяти частину свого часу відвідуванню публічних подій.

У період криз потрібно передбачати на взаємодію з владою значно більше часу. Через відсутність налагоджених процесів, що відповідають новим викликам, і зарегульованість державного сектору, відповідь на листи, запити, організація зустрічей може відбуватися значно повільніше, ніж під час регулярної роботи.

При взаємодії з органами влади важливо не забувати про місію організації, її ключових стейкхолдерів (на яких спрямована діяльність неурядової організації) та лишатися незаангажованими представниками громадянського суспільства, що відстоюють суспільний інтерес.

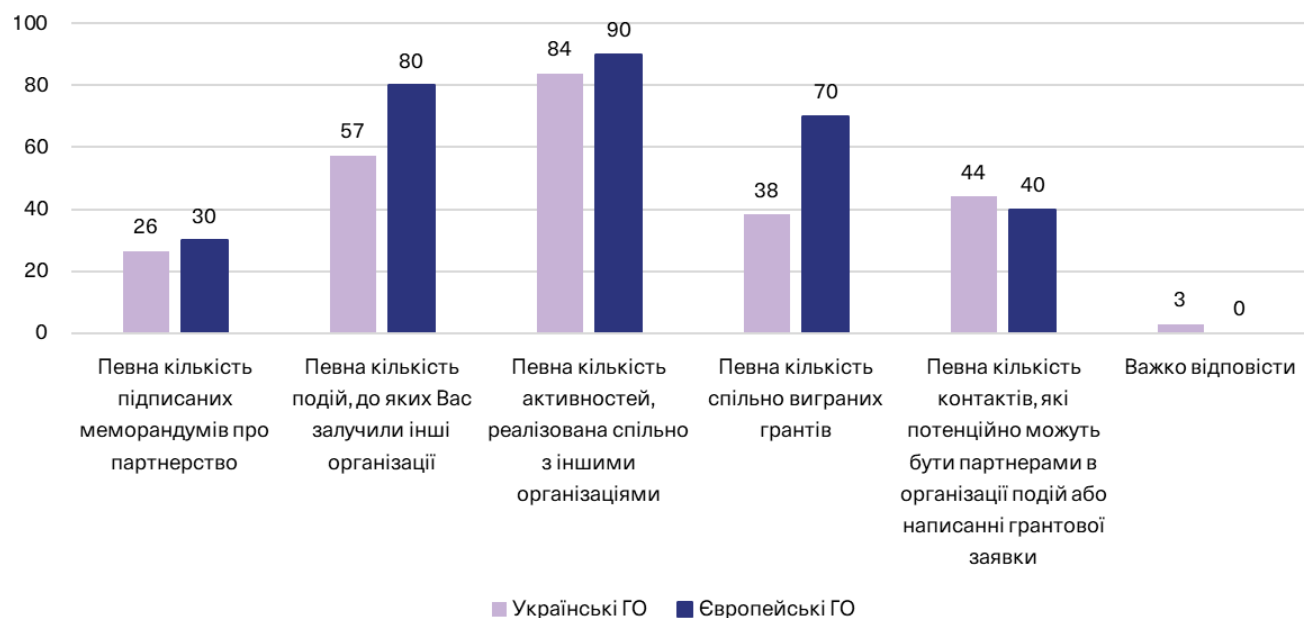
Для ефективного тиску на владу громадським організаціям важливо знати про свої права. Ці знання можна отримати розвиваючи юридичну експертизу всередині організації чи замовляючи її ззовні.

2.5 Партнерства між громадськими ініціативами

Спільні активності громадських ініціатив можуть масштабувати вплив кожної з них, поєднавши експертизи НУО та надавши доступ до нових аудиторій.

Для опитаних нами організацій головною ознакою ефективного партнерства є спільні активності, зокрема події (рис. 17), а ось формалізація партнерств через меморандуми чи подібні документи зовсім не обов'язкова. Для європейських ГО більше значення мають спільно виграні гранти — 70 % вказали це як ознаку ефективного партнерства. Серед українських ГО цей показник якості партнерства обрали лише 38 % організацій.

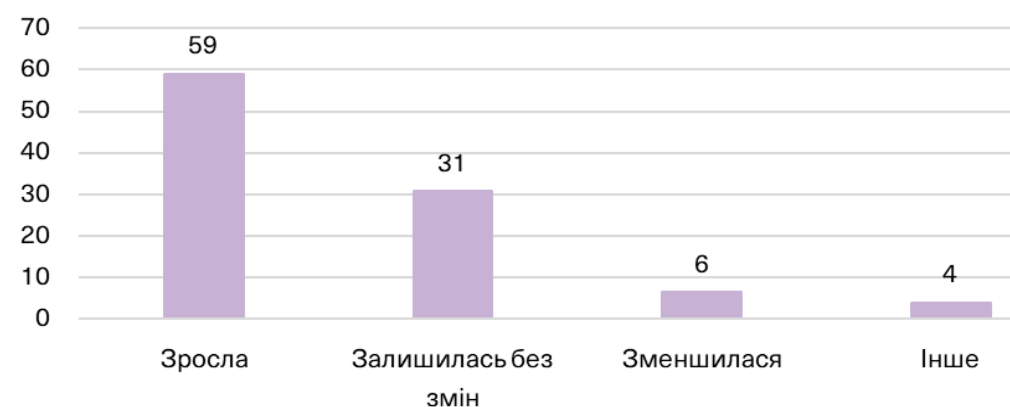
Рисунок 17. Що є показником ефективного партнерства (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітка. Організації могли обирати будь-яку кількість відповідей.

Пандемія підштовхнула до появи нових партнерств. Глобальність нового виклику стала об'єднуючим фактором для різних ГО. Про зростання кількості партнерств під час пандемії звітували 59 % респондентів, а про зменшення — лише 6 %.

Рисунок 18. Як змінилася кількість партнерств під час пандемії (% організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

«З'явився більший запит на співпрацю. У кризові моменти є запит на гуртування, на єдність для тих, хто працює над спільними темами. До нас більше запитів стало надходити на співпрацю, ніж було два-три роки тому, і від нас також». (ГО з України)

Однак підтримка нових партнерств потребує від громадських організацій значних ресурсів - зокрема часу працівників організації. Нестача цих ресурсів та відсутність внутрішньої потреби у партнерстві може стати причиною невдачі спільних проєктів.

«Успішний проєкт тоді, коли він буде пріоритетом і буде підпадати під цілі всіх учасників партнерств. Цього, насправді, не так легко досягти. Часто до нас звертаються, коли це потрібно організаціям більше, ніж нам самим, або ми звертаємося за таких умов. І тоді дуже складно гарантувати задоволеність від спільного продукту». (ГО з України)

«Обов'язково формалізуємо наші партнерства. Це прийшло з досвідом. Раніше ми просто могли зустрітися, домовитися і робити спільну справу разом. Але після деяких конфліктів... Останні три-чотири роки після кожної розмови ми наполягаємо на підписанні договору. Але якщо це не пов'язаний з фінансами проєкт, ми просто складаємо меморандум, де прописуємо обов'язки». (ГО з України)

«Якщо наша громадська організація сповідує цінності єднання, то ми часто зіштовхуємося з тим, що нас сприймають як конкурентів, а не як партнерів, і тому ми відмовляємося від партнерства такого. Або ми маємо спільну ціль, або ми просто з такими не працюємо». (ГО з України)

«Чи не в кожному опитувальнику про спроможність ГО є питання про партнерства. Це створює невидимий тиск на ГО створювати партнерства так, ніби це має бути одним з основних напрямів діяльності. В той час як за «мережуванням» часто може втрачатись суть роботи організації. Або на це мережування витрачаються значні ресурси. Зв'язки з іншими потребують постійної підтримки. Зокрема через те, що в секторі шалена плінність людей, і якщо ви створили зв'язок через одну людину, через рік це все нівелюється, бо вона звільнилась, і скоріш за все, не передала свої зв'язки іншим». (ГО з України)

«Зі сторони донорів є потреба у цих формальних партнерствах, тому ми будемо їх оформляти. Але майже уся робота, особливо адвокаційна, мусить проходити в партнерствах. Не може одна організація сама просунути якийсь законопроєкт чи якусь зміну до політики без широкої коаліції». (ГО з України)

Формалізація партнерства найчастіше відбувається у таких випадках:

- якщо партнерство передбачає фінансові зобов'язання або гарантії (виконання робіт, послуг на платній основі, передачу матеріальних цінностей у постійне або тимчасове користування, оренда приміщення для проведення заходу (офлайн) або оренда спеціального обладнання для онлайн-конференцій тощо);

- якщо цього вимагає потенційний донор при поданні заявки на спільний грант чи інституційний донор;
- якщо йдеться про партнерства із закордонними суб'єктами.

Учасники інтерв'ю відзначали, що іноді формалізація партнерства не гарантує його результативності: наміри про співпрацю можуть залишитися на папері, тоді як особисті дружні зв'язки та довіра, яку вони передбачають, приносять більше користі й доданої вартості від співпраці.

«Найважче було з партнерами, яких знайшли онлайн, і ніколи до цього не спілкувалися вживу. У цьому випадку рівень довіри найменший, не знаєш, що очікувати». (ГО з Європи)

Найбільшою перешкодою для реалізації партнерств під час пандемії виявилася недостатність онлайн-спілкування для побудови довіри, особливо з міжнародними партнерами, та перенасичення і відповідно втома від онлайн-заходів, які призвели до зниження мотивації втілювати партнерства. Ще один виклик, який стримував партнерства — неможливість довгострокового планування своєї діяльності через непередбачуваність наступних хвиль пандемії і дій влади.

Більшість респондентів погодилися абсолютно або частково з тезою, що способи комунікації з партнерами та громадськістю зазнали значних змін через пандемію, а роль партнерства і співпраці посилилася (рис. 19, 20). Для переважної більшості ГО нетворкінг та кооперація з початком пандемії ускладнилися, і лише незначна кількість учасників опитування погодилися з тим, що пандемія активізувала співпрацю між громадськими організаціями.

Рисунок 19. Чи погоджуєтесь ви з твердженнями (розподіл відповідей українських організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

Рисунок 20. Чи погоджуєтесь ви з твердженнями (розподіл відповідей європейських організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

Рекомендації:

Створення партнерства потребує чіткого усвідомлення організаціями його мети та необхідності виділяти час на його підтримку. Інакше — взаємодія не матиме сенсу і швидко «згасне».

Під час пандемії, з одного боку, дуже виріс запит на партнерства, а з іншого, відсутність особистого знайомства між новими партнерами та втома від онлайн-спілкування дуже ускладнила їхню практичну реалізацію. Для налагодження міцніших зв'язків потрібно обирати особисті зустрічі хоча б на розробці плану спільних активностей, коли це можливо. Крім того, необхідно, щоб партнерство не було «зав'язане» на одній людині - треба, щоб декілька людей з обох організацій, які є партнерами, були особисто знайомі.

Ризики непорозумінь при реалізації партнерств, особливо якщо вони містять фінансову складову, можна частково зменшити за рахунок формалізації домовленостей та чіткого узгодження розподілу обов'язків.

Попри те, що налагодження стійкої співпраці з іншими організаціями — це окрема ресурсозатратна робота, саме у співпраці громадські організації можуть привертати більше уваги до свого порядку денного і забезпечувати вплив на центри ухвалення рішень. Це особливо важливо, коли перед суспільством стоять глобальні виклики, такі як пандемія, війна чи кліматичні зміни.

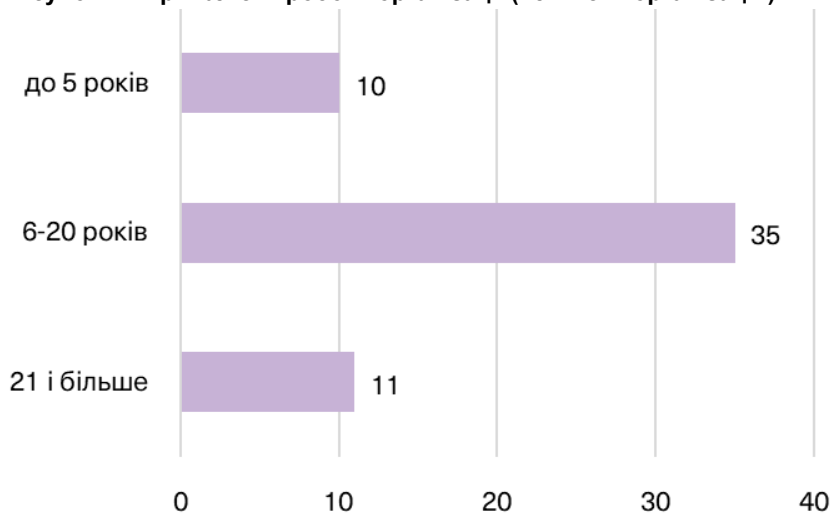
3. Вплив війни на українські ГО

Повномасштабна війна, яку Росія розпочала проти України 24 лютого 2022 року, стала шоком для всього громадянського суспільства. У рамках дослідження ми провели опитування громадських організацій аби вивчити досвід їх адаптації та роботи впродовж перших місяців повномасштабного вторгнення.

3.1 Портрет учасників опитування

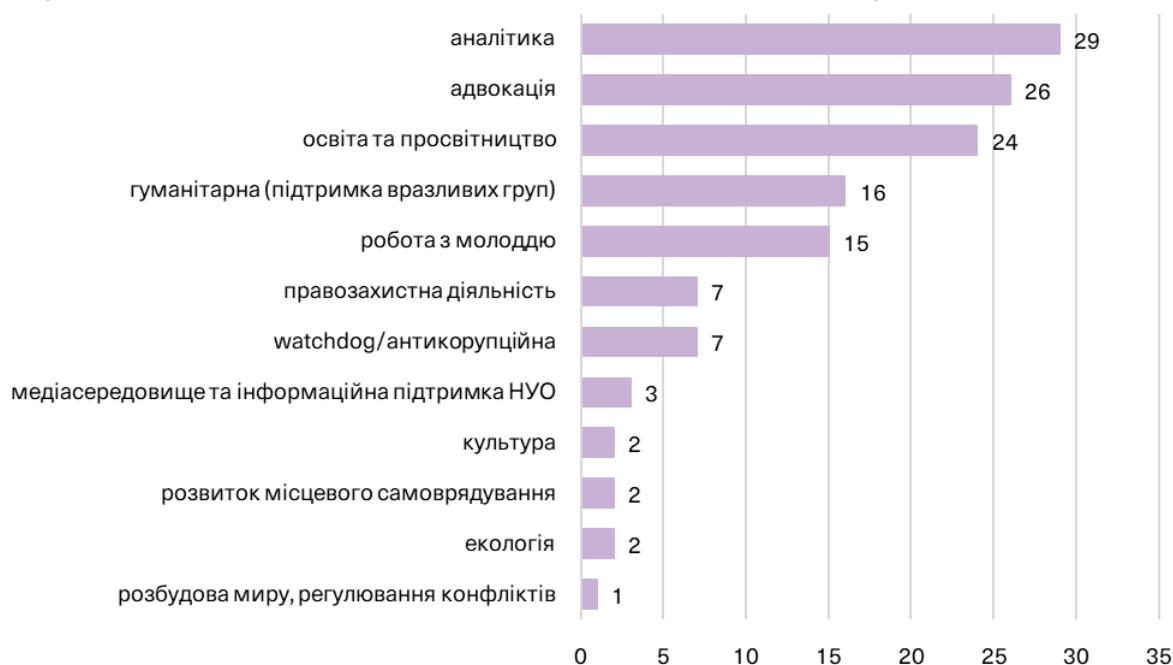
В нашому опитуванні взяло участь 56 респондентів які репрезентують як мінімум 52 неурядові організації (ще чотири відповіді були анонімними).

Рисунок 21. Тривалість роботи організації (кількість організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

Рисунок 22. Сфери діяльності ГО (кількість організацій, що обрали сферу)

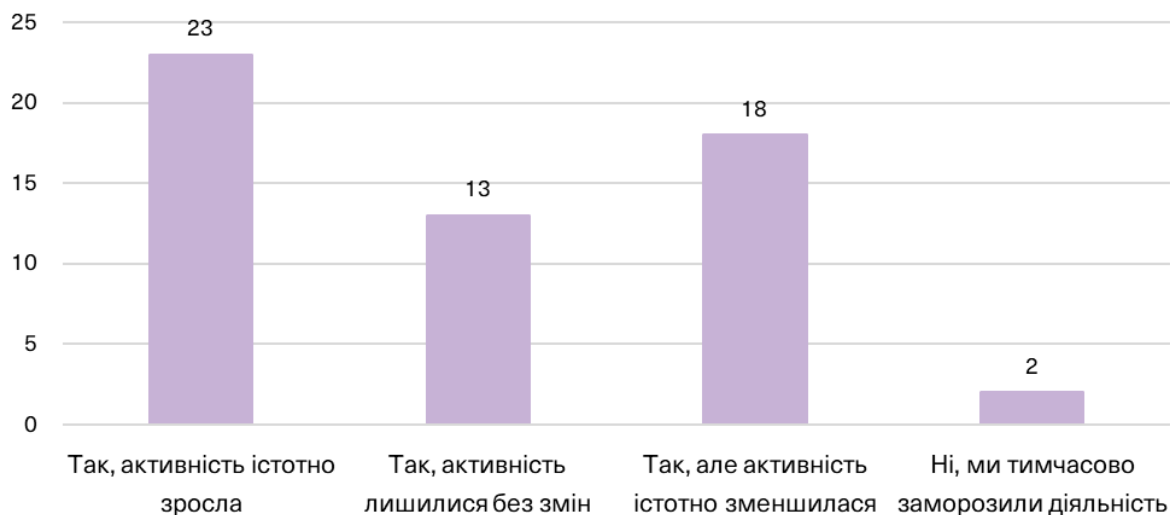


Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітка. Організації могли вибрати сфери діяльності із запропонованого переліку чи додати свої. Організації могли вказати будь-яку кількість сфер діяльності.

3.2 Організація роботи ГО під час повномасштабної війни

Більшість з респондентів — 54 або 96 % — вказали, що їхні ГО продовжили роботу після 24 лютого (рис. 23). Дві — що тимчасово призупинили діяльність. Одна з цих організацій займалася освітніми питаннями та роботою з молоддю, а інша — антикорупційною роботою. Для цих організацій спільною причиною зупинки діяльності стала нестача фінансування, а освітня ініціатива також вказала серед причин неактуальність діяльності в цей період. Жодна організація з опитаних не зазначила, що зупинила діяльність назавжди².

Рисунок 23. Чи продовжила ваша організація свою діяльність після повномасштабного нападу Росії? (кількість організацій)

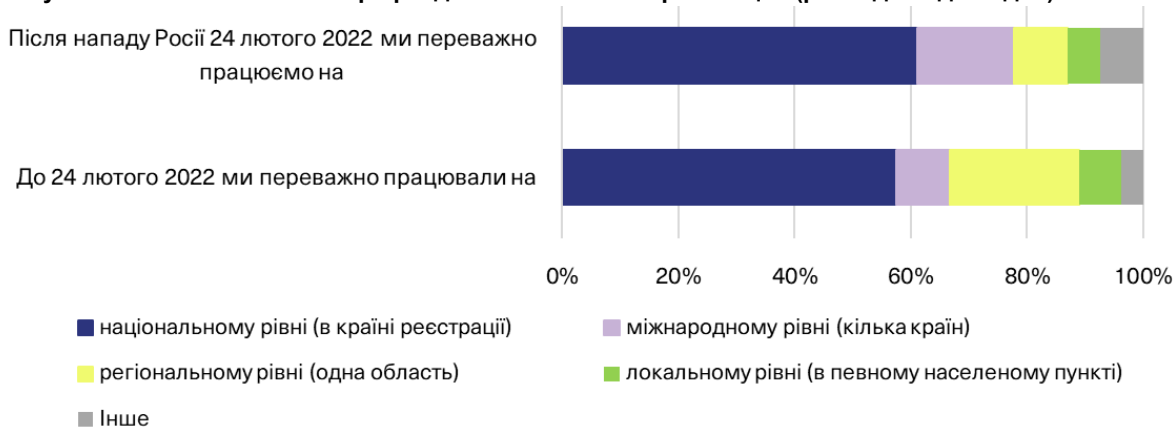


Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

При цьому 23 організації (43 % серед тих, хто продовжив діяльність) повідомили, що з початком війни їхня активність значно виросла, близько третини (18 організацій) повідомили, що активність істотно зменшилася, а 13 (24 %) — що активність залишилася без змін.

Географія діяльності громадських організацій після повномасштабного вторгнення переважно не змінилася. Однак війна все ж підштовхнула кілька організацій до розширення географії діяльності. Серед опитаних кількість організацій, що працюють на національному рівні, виросла з 30 до 32, а на міжнародному — з 5 до 9 (рис. 24). 15 % організацій зазначили, що після 24 лютого 2022 року кількість їхніх співробітників виросла (це переважно стосується організацій, які до війни мали до 5 співробітників), 4 % — що впала. У інших кількість співробітників залишилася без змін.

Рисунок 24. Чи змінилася географія діяльності Вашої організації? (розподіл відповідей)

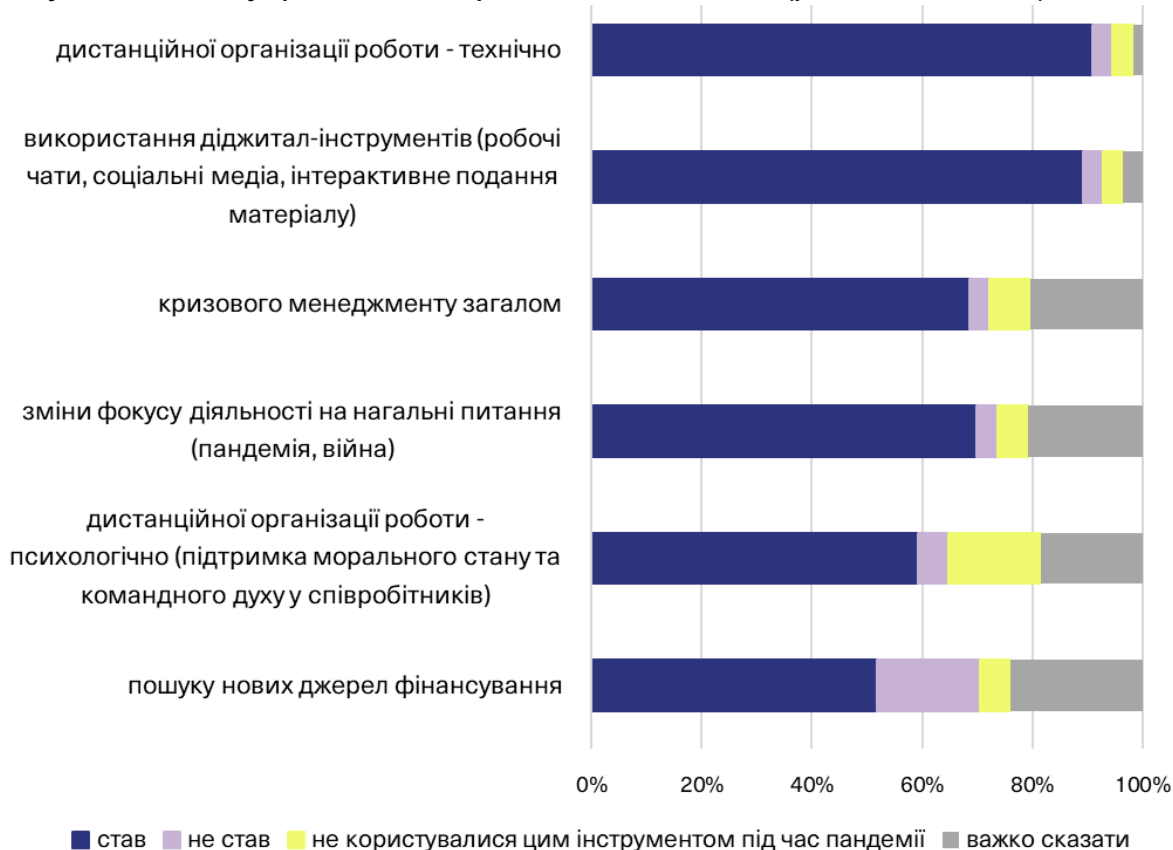


Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

² Це може бути пов'язане з упередженням вцілілого, яке ми пояснюємо у розділі «Методологія», наприклад, тим, що організації, які припинили діяльність, просто не отримали наш опитувальник.

Більшість громадських організацій погодилися, що досвід роботи під час локдауну через пандемію COVID-19 виявився корисним (рис. 25). В першу чергу це стосувалося володіння цифровими інструментами для організації віддаленої роботи і просування результатів діяльності ГО — такий досвід став корисним для 9 з 10 організацій. Близько 70 % організацій зазначили, що помічним був досвід кризового менеджменту та швидкої зміни фокусу діяльності на поточні питання.

Рисунок 25. Чи став у пригоді досвід отриманий під час пандемії (розподіл відповідей)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

«Досвід переформатування роботи під час пандемії значно допоміг після 24 лютого. Оскільки команда змогла досить швидко переформатуватися в нових умовах, змінити напрям роботи та оперативно адаптуватися до поточних реалій (наскільки це можливо)». (ГО з України)

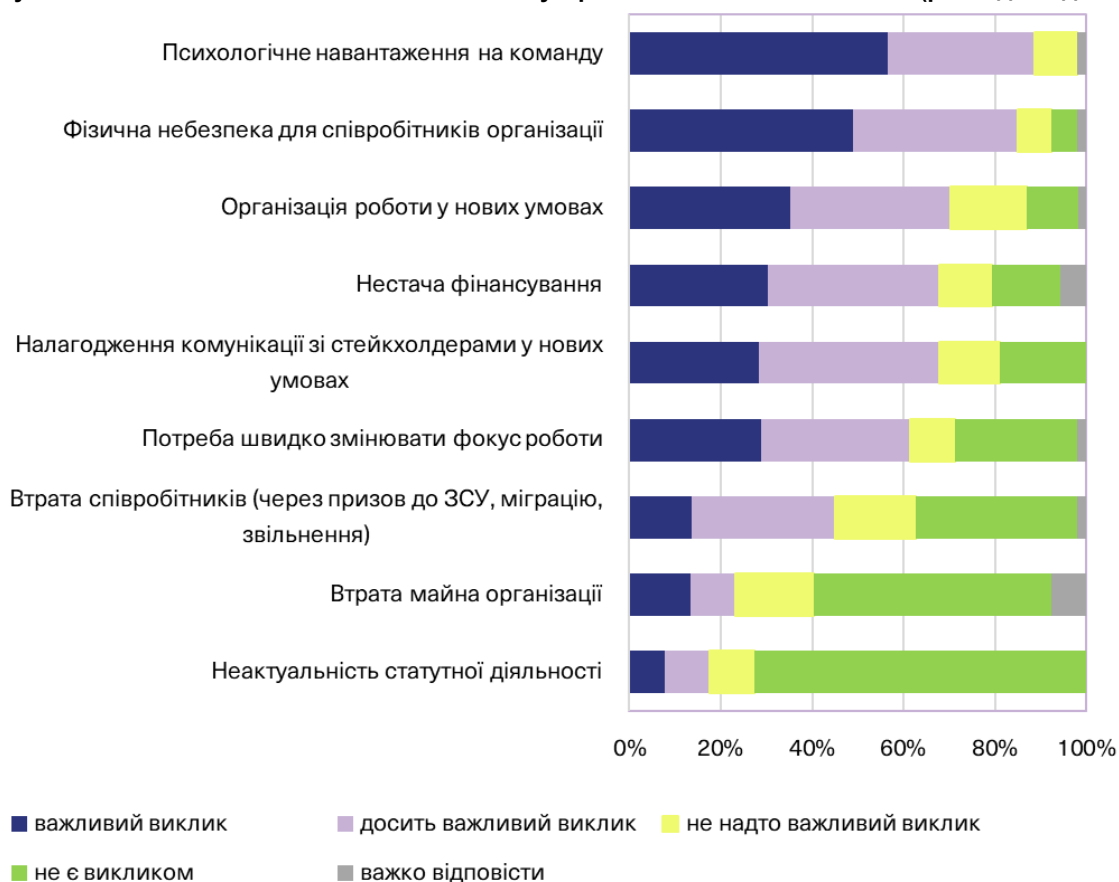
«Карантинні обмеження в значній мірі підготували до активної діяльності в умовах обмеження очних контактів під час воєнного стану». (ГО з України)

«Діджиталізація значно пришвидшила оперативність роботи як організації, так і населення, з яким ми працюємо. Особливо це повпливало на швидкість розповсюдження інформації, доступність до людей, що проживають віддалено, внутрішня та зовнішня комунікація. Також зросла обізнаність населення, включаючи людей похилого віку, з роботою цифрових приладів». (ГО з України)

Близько половини опитаних організацій позначили важливими викликами під час війни психологічне навантаження на команду та фізичну небезпеку для співробітників (рис. 26).

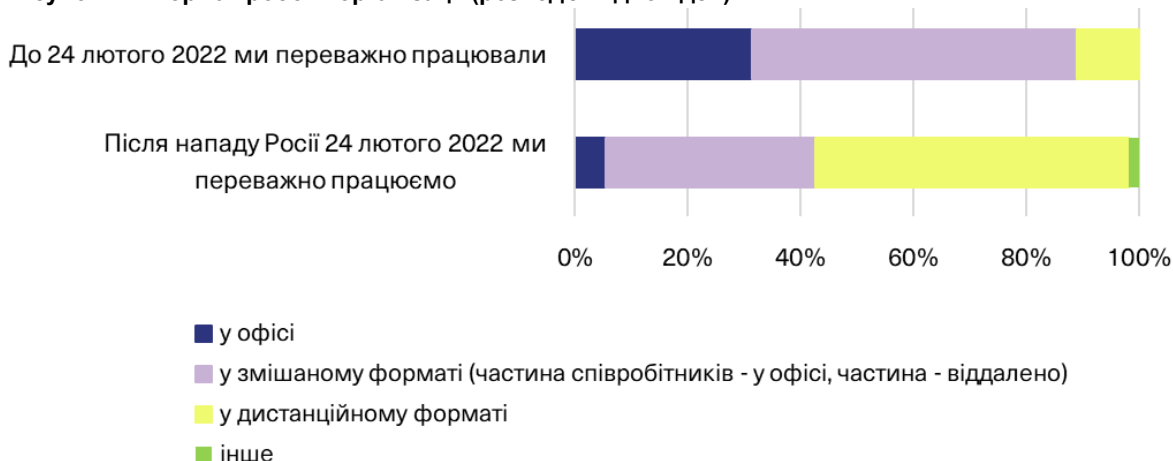
Найменшим викликом була неактуальність статутної діяльності — як важливий його позначили лише 4 громадські організації.

Рисунок 26. 3 якими головними викликами Ви зустрілися після 24 лютого 2022 (розподіл відповідей)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітка. Організації могли обирати кілька варіантів відповіді.

Рисунок 27. Формат роботи організації (розподіл відповідей)



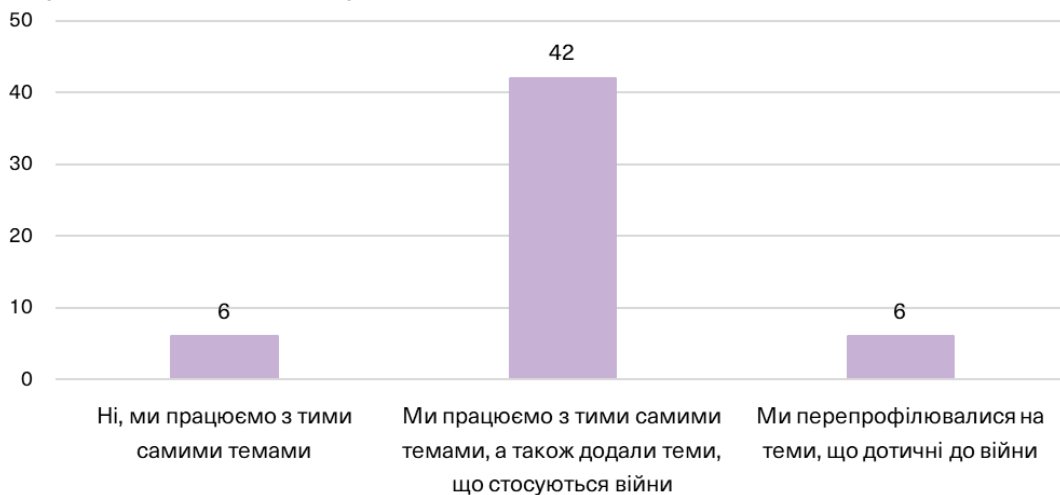
Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

На початку 2022 року, коли [понад 15 мільйонів українців](#) уже отримали дві дози щеплення від COVID-19, організації почали поступово повертатися до офісів. Майже 90 % ГО зазначили, що до 24 лютого 2022 року працювали або тільки в офісі, або у гнучкому режимі (рис. 27). Однак повномасштабний напад РФ та, як наслідок, масштабна міграція українців як всередині країни — у більш безпечні регіони, так і за кордон, відбулася на організації роботи ГО. Понад 50 % організацій повністю перейшли у дистанційний формат роботи.

Лише 7 організацій (або 13 % опитаних) зазначили, що всі співробітники лишилися у місці попереднього перебування, інші — мають досвід міграції працівників. Так, у 59 % організацій частина співробітників переїхала в межах України, а у 13 % — всі співробітники переїхали в межах України. $\frac{2}{3}$ організацій зіштовхнулися з міграцією частини співробітників за кордон, але жодна ГО не релокувалася за кордон у повному складі.

Такі масштабні зміни у державі та в роботі самих ГО не могли не вплинути на фокус їхньої діяльності (рис 28). Більшість опитаних організацій відзначили, що працюють за своєю довоєнною тематикою, але додали нові напрями роботи, пов'язані з війною. Лише шість організацій продовжують роботу виключно за довоєнними напрямками і шість — повністю перепрофілювалися на теми, що стосуються війни.

Рисунок 28. Чи змінився фокус діяльності ГО після 24 лютого 2022? (кількість організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

«Всередині нашої організації активісти створили локальні волонтерські штаби та центри, де збирають кошти й організують гуманітарну допомогу й до сьогодні. Деякі члени організації наразі служать на фронті. У соціальних мережах ми ведемо активну комунікаційну діяльність, спрямовану і на іноземців, і на українців». (ГО з України)

«Ми займаємося документуванням воєнних злочинів, адвокацією, інформуванням і допомогою потерпілим активістам». (ГО з України)

«До 24 лютого наша діяльність була пов'язана з ЛГБТ+ темою. Після повномасштабного вторгнення ми також почали займатися гуманітарною допомогою та зборами коштів для ЛГБТ+ військових, відкрили шелтер для ЛГБТ+ переміщених осіб та їхніх близьких, а також займаємося інформаційною роботою переважно для закордонних ЗМІ, у яких викривлене або неправдиве уявлення про війну в Україні та ситуацію з правами людини для ЛГБТ+». (ГО з України)

Серед напрямів, які організації додали до своєї діяльності (рис. 29), найчастіше були допомога цивільним (59 % організацій) та військовим (30 %), а також боротьба з ворогом на інформаційному фронті: поширення актуальної інформації про війну в Україні (39 %) та за кордоном (36 %), розвінчування російських фейків (27 %). При цьому [документуванням російських злочинів](#) займаються три організації з опитаних.

Рисунок 29. Якщо ви додали до свого фокусу теми, що стосуються війни, вкажіть, які саме (кількість організацій)

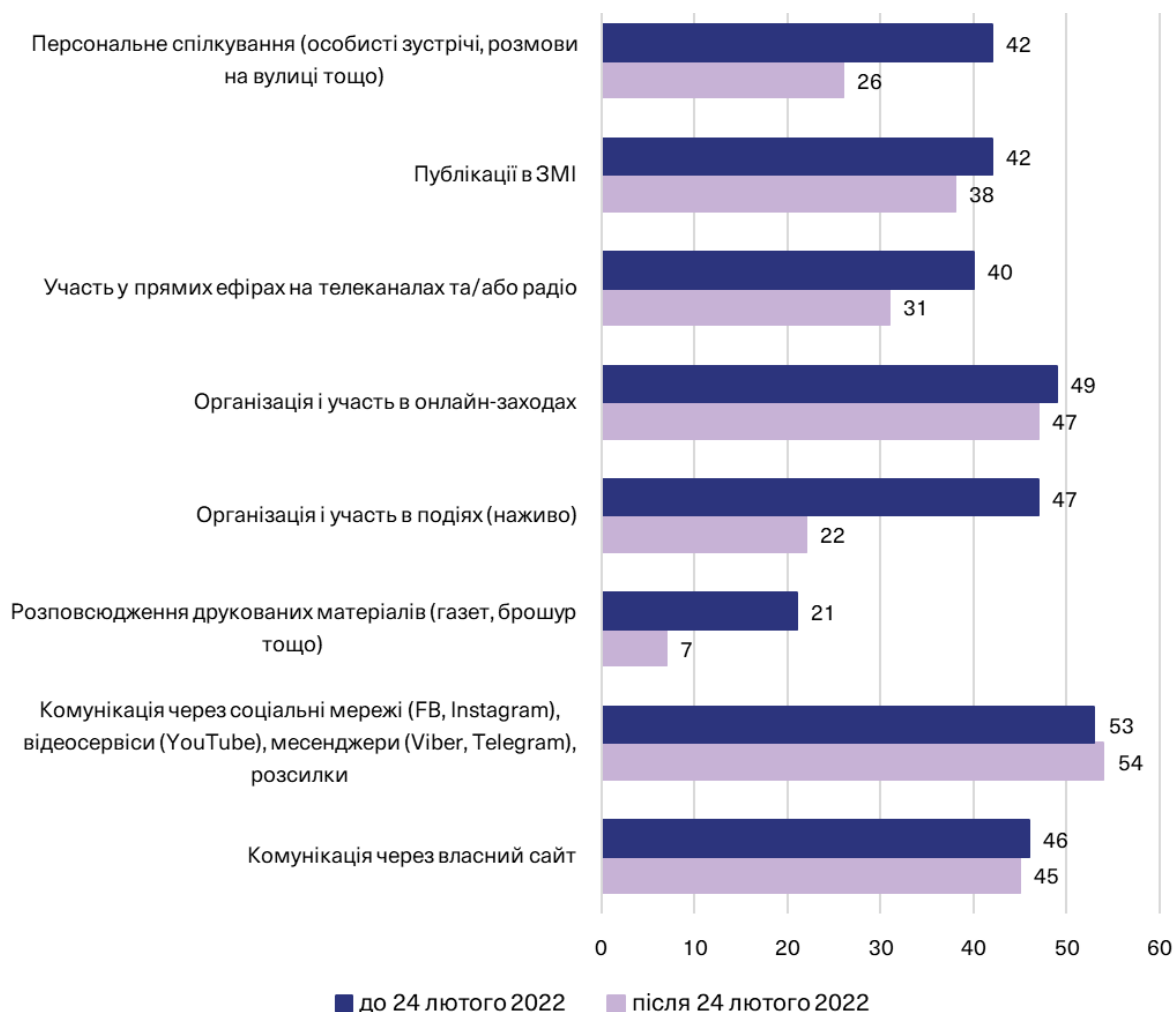


Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітка. Організації могли вибрати сфери діяльності із запропонованого переліку чи додати свої. Організації могли вказати будь-яку кількість сфер діяльності.

3.3 Комунікація ГО з аудиторією

Опитування показало, що війна зменшила число способів взаємодії між неурядовими організаціями та їхньою аудиторією (рис. 30). Тепер менше організацій беруть участь в офлайн подіях та особистих зустрічах, ефірах телеканалів та радіо, а також розповсюджують друковані матеріали. Майже не змінилася кількість організацій, що спілкуються з аудиторією через соцмережі та на онлайн-подіях, викладають інформацію на власному сайті та публікуються у ЗМІ.

Рисунок 30. Які інструменти комунікації з аудиторією Ваша організація використовувала до 24 лютого 2022 року та використовує зараз (кількість організацій, що обрали певну відповідь)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

«Для комунікації з закордонними та міжнародними організаціями додали «ЛінкедІн». (ГО з України)

«В соцмережах ми додали «ТікТок», плюс суттєво збільшили роботу «Твіттера», а також дуже сильно збільшили комунікацію з іноземними ЗМІ, практично щодня надаємо їм коментарі та інтерв'ю». (ГО з України)

«Ми створили канал у «Вайбері» для окремої категорії читачів, які віддають перевагу цьому месенджеру». (ГО з України)

39 % опитаних ГО вказали, що відчувають конкуренцію за увагу аудиторії, 31 % — що не відчувають, а 30 % — не змогли визначитися з відповіддю на це питання.

3.4 Комунікація ГО з органами влади

Початок повномасштабної війни природно змістив пріоритети органів влади, тож більшість організацій зафіксували зменшення уваги влади до сфер діяльності громадських ініціатив. З такою ситуацією зіштовхнулися 70 % опитаних (38 організацій) — рис.32.

Рисунок 31. Чи продуктивна після 24 лютого 2022 співпраця з органами влади у сфері діяльності вашої організації? (кількість організацій)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

«Органи влади, в т.ч. місцевого самоврядування, зосередилися на передбудові своєї діяльності в умовах воєнного стану, і тому об'єктивно не можуть активно взаємодіяти з громадськими організаціями». (ГО з України)

«Важко з дослідженнями, зараз – влада переважно опікується нагальними і терміновими питаннями, візійні питання потребують надзусиль у їх лобюванні». (ГО з України)

«Проблематично відповісти саме щодо освіти – багато питань є актуальними зараз, але не усім з них влада приділяє достатньо уваги. Ми захищаємо права студентської молоді, боролися за відставку міністра освіти і науки України, за академічну доброчесність і дотримання її принципів, а тому нас дуже турбують питання навчання та вступ студентів з тимчасово окупованих територій, наявність російської літератури у навчальних програмах, корупція і придушення голосу студентів в університетах, бажання міністерства відновити офлайн-навчання з 1 вересня». (ГО з України)

Переважно ГО зазначають, що інколи влада об'єктивно не може приділяти увагу «старим» проблемам, оскільки зосереджена на забезпеченні функціонування держави під час війни, але деякі громадські ініціативи знайомі з випадками, коли влада користується війною як прикриттям для корупційних практик.

Рисунок 32. Як узагальнено ви можете описати дії влади після 24 лютого 2022 року (кількість організацій, що обрали відповідь)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів. Примітка. Організації могли обирати будь-яку кількість відповідей.

«На тлі війни влада хоче обійти природоохоронне законодавство, посиляючись на ненагальність. На мою думку, корупційна складова діяльності влади посилилася, оскільки активна частина громади бере участь у гуманітарній підтримці або приєдналася до ТрО/ЗСУ або виїхала разом з сім'єю за кордон». (ГО з України)

«Одразу після введення воєнного стану відчувалась розгубленість в діях виконавчої влади і місцевого самоврядування. Далі керівники опанували ситуацію, і зараз органи влади і місцевого самоврядування діють достатньо злагоджено, в тому числі і в сфері надання адміністративних послуг населенню». (ГО з України)

«Місцева влада майже зовсім не приділяє увагу проблемам місцевого населення та переміщеним особам, виконує формальні функції, які зводяться до реєстрації та ведення статистики. Не розроблені жодні програми комунікації з громадськими організаціями, фондами та волонтерами. Також відсутні програми стимулювання розвитку бізнесу в регіоні, натомість є випадки перешкоджання діяльності бізнесу та корупційні скандали у місцевих владних структурах». (ГО з України)

3.5 Партнерства між громадськими організаціями

Війна посилила [згуртованість](#) українців та збільшила кількість партнерств серед українських ГО з українськими (28 % опитаних зафіксували зростання таких партнерств проти 13 %, що зафіксували зменшення) та іноземними колегами (39 % — зростання, 20 % — зменшення), а також міжнародним організаціями (31 % — зростання, 19 % — зменшення).

Водночас скоротилася співпраця з українськими органами влади та посольствами (9 % — зростання, 22 % — зменшення) — рис. 34. Це може бути обумовлено зміною фокусу органів влади з питань сфери діяльності неурядових організацій на воєнні пріоритети, як ми писали у попередньому розділі.

Рисунок 33. Чи змінилася кількість спільних проектів (активностей) з іншими організаціями? (розподіл відповідей)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

«Організації вдалося почати працювати із новими міжнародними організаціями й впровадити кілька проектів гуманітарного напрямку». (ГО з України)

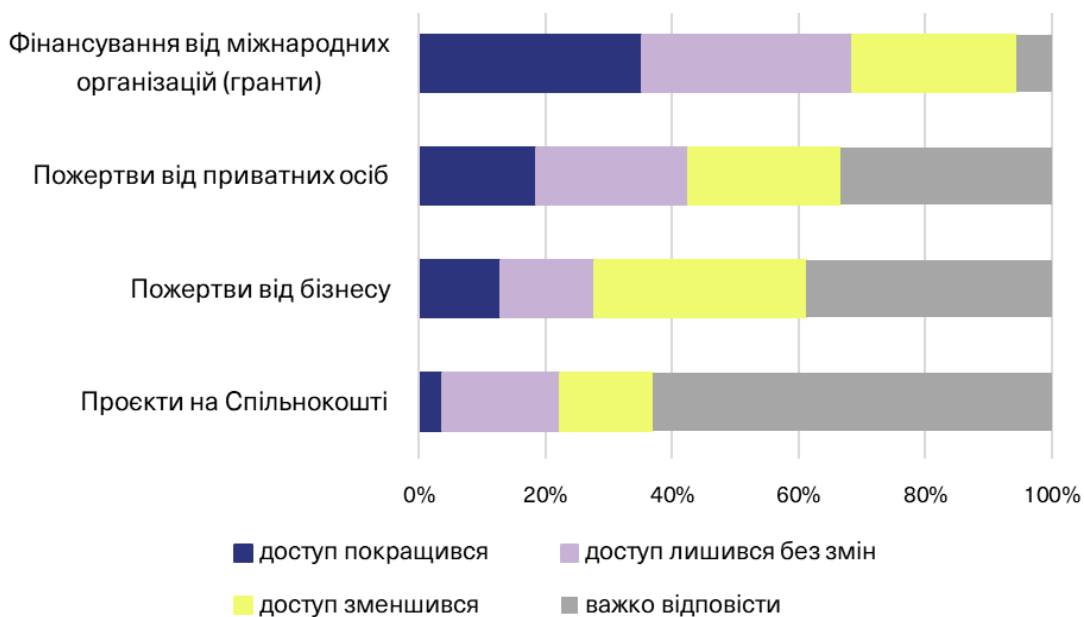
3.6 Фінансування діяльності ГО під час війни

Як і на початку пандемії, коли бізнес скоротив всі видатки, щоб втриматися «на плаву», донори переглядали пріоритети, а частина благодійників підтримувала ініціативи, спрямовані на боротьбу з пандемією коронавірусу, за рахунок ініціатив, що займалися іншими темами, після повномасштабного вторгнення ГО зіштовхнулися зі складнощами у фінансуванні діяльності. Близько 30 % опитаних ГО (рис. 35) зазначили проблеми з пошуком коштів як значний виклик під час війни.

Єдиним джерелом фінансування, щодо якого більший відсоток ГО відчув покращення доступу (35 % проти 26 %, що кажуть про погіршення) стали гранти. Це означає, що фонди і міжнародні організації, які співпрацюють з ГО, зробили висновки з досвіду пандемії і зрозуміли потребу швидко налагодити підтримку неурядових ініціатив у кризовій ситуації. Натомість до інших ключових джерел фінансування ГО доступ погіршився. Про погіршення доступу до приватних пожертв звітують 24 % опитаних проти 19 %, що зафіксували покращення, про зниження пожертв від бізнесу кажуть 33 % проти 13 %, хто помітив їх зростання, про погіршення зборів на Спільнокошті пишуть 15 % проти 4 % тих, хто фіксує покращення.

З опитувальника видно, що про покращення доступу до пожертв громадян кажуть переважно організації, які працюють у гуманітарній сфері та після початку повномасштабного вторгнення доповнили свої активності допомогою військовим та цивільним.

Рисунок 34. Як змінився доступ до різних джерел фінансування після 24 лютого 2022 (розподіл відповідей)



Дані онлайн-опитування, розрахунки авторів.

«З початком повномасштабного вторгнення організації вдалося реалізувати кілька короткострокових проектів з реагування на гуманітарний виклик спільно з новими міжнародними донорами. Однак зараз організація відчуває потребу в фінансовій підтримці, оскільки команду та офіс збережено, існує потреба у коштах на їх утримання. Організація має досвід, ресурс та експертний потенціал і готова запропонувати свої послуги на підтримку різних напрямків розвитку громадянського суспільства. Викликом стала неготовність міжнародних донорів підтримувати витрати на заробітну плату й утримання офісу». (ГО з України)

Оскільки, організації, що мають фокус поза активностями, дотичними до війни, зіткнулися зі скороченням фінансування з різних джерел, не дивно, що майже половина (46 %) опитаних зазначили, що відчувають конкуренцію за увагу донорів. 28 % — не відчувають такої конкуренції, а решта не змогли визначитися з відповіддю.

Рекомендації:

Масштабна пандемія, що спричинила [понад 100 000 смертей](#) українців від вірусу, та війна, що прийшла слідом і теж збирає свій страшний «врожай», показали, наскільки важливо для ГО бути гнучкими для швидкої реакції на нові виклики: і щодо забезпечення безпеки команди, і щодо зміни форми діяльності, і щодо шляхів взаємодії з аудиторією.

Оптимально поєднувати існуючу експертизу організації з актуальними викликами. Про це, наприклад, зазначила громадська організація, яка опікувалася ЛГБТ+, а тепер опікується переселенцями та військовими зі спільноти ЛГБТ+. Така робота на перетині напрацьованих знань і актуальних проблем може дати ГО найбільший вплив та підтримку.

Війна ще раз підкреслила важливість диверсифікації фінансування. Якщо під час пандемії при розривах у фінансуванні, пов'язаних зі скороченням витрат бізнесів та змінах пріоритетів

донорів, головною підтримкою могли стати внески від приватних благодійників, то під час війни найбільш надійною підтримкою стали грантодавці. Про зростання фінансової підтримки громадян кажуть лише ті ГО, що займаються допомогою військовим та цивільним, які постраждали від війни.

Пожвавлення потребує співпраця з органами влади. Досвід пандемії показав, що ГО можуть бути надійними партнерами держави у подоланні складних викликів.

4. Висновки

Отже, ми пропонуємо громадським організаціям розвивати свої цифрові навички та працювати над розвитком таких навичок своєї аудиторії, приділяти увагу розбудові особистих контактів із представниками влади, бізнесу та іншими ГО і намагатися диверсифікувати джерела своїх надходжень – як за рахунок роботи з різними донорськими організаціями, так і розвиваючи пряме фінансування від прихильників ГО, отримання державних грантів та шукаючи партнерств із бізнесом.

Як показало наше опитування, досвід пандемії допоміг громадським організаціям швидше адаптуватися до викликів після повномасштабного невмотивованого воєнного вторгнення РФ в Україну і в психологічному, і в організаційному, і у технічному аспектах. Отже, рекомендації, сформульовані у цьому звіті, будуть актуальними для громадських організацій під час будь-яких форс-мажорів та шоків.

Ми заохочуємо неурядові організації використовувати запропоновані складові (організація роботи, взаємодія з ключовими заінтересованими сторонами, фінансування) для (само)оцінки сталості та ефективності діяльності НУО в будь-який час після закінчення проєкту.

Додатки

Додаток 1. Інструментарій інтерв'ю

Загальна інформація про організацію
1. Формальні факти про Вашу організацію: рік заснування, статус (всеукраїнська або міжнародна), наявність філій чи представництв, кількість членів на момент заснування і на момент інтерв'ю, наявність стратегічного документу чи плану заходів на певний рік 2. Хто є вашою цільовою аудиторією? 3. Як часто Ви переглядаєте/оновлюєте місію, цілі та завдання Вашої організації? 4. Чи пережила Ваша компанія внутрішні зміни внаслідок пандемії? 5. Як змінилася організація роботи, внутрішні комунікації та бюджетування? 6. Які комунікаційні та адвокаційні цілі стоять перед вашою організацією? 7. Чи стало складніше, на вашу думку, з початком пандемії досягати комунікаційних та адвокаційних цілей діяльності вашої організації? 8. Які інструменти внутрішніх (слак, асана, скайп тощо) та зовнішніх комунікацій (сайт, розсилка, соцмережі) ви використовуєте?
Комунікація з громадськістю
1. Яку форму комунікації — офлайн чи онлайн — ви використовували найчастіше до початку пандемії COVID-19? 2. Чи змінилася форма комунікацій з громадськістю з початку пандемії? 3. Які інструменти комунікації з громадськістю ви найчастіше використовували до пандемії? 4. Які інструменти комунікації з громадськістю, що використовувалися вами до пандемії, виявилися найбільш ефективними? 5. Як змінилися ваші підходи до комунікації з громадськістю з часу запровадження пандемії?
Комунікація з партнерами
1. Кого Ви називаєте партнером вашої організації? 2. Як Ви будете партнерства? 3. Як часто Ваша організація користується можливостями кооперації та партнерства з іншими організаціями? 4. У яких формах існують Ваші партнерства з іншими організаціями? 5. Чи укладаєте Ви партнерські угоди з вітчизняними чи міжнародними організаціями? 6. Скільки Ваша організація має партнерів на даний момент? 7. Як змінювалась їх кількість у зв'язку з пандемією? 8. Чи відкрилися нові можливості для партнерств? 9. Які канали комунікації з партнерами ви використовували до пандемії? 10. Чи змінилися вони з початком її впровадження? 11. Наскільки частіше/рідше ви стали комунікувати з партнерськими організаціями з часу запровадження пандемії? 12. Чи реалізовували ви спільні проекти з партнерськими організаціями під час пандемії? 13. У яких сферах були реалізовані спільні проекти з партнерами під час пандемії? 14. Чи стало складніше реалізовувати спільні проекти під час пандемії? 15. Чи зросла вартість реалізації спільних проектів у цей період? 16. Як ви оцінюєте успішність реалізації проектів під час пандемії? 17. Чи змогли ви досягти поставлених цілей реалізації спільних проектів під час пандемії?
Комунікація з владою
1. Як змінилася ваша комунікація з представниками влади під час пандемії? 2. Які канали комунікації з владою ви найчастіше використовували у цей період? 3. Чи ускладнила пандемія комунікацію з владою? 4. Як ви оцінюєте успішність комунікації вашої організації з органами влади? 5. Чи змогли ви досягти поставлених цілей у комунікації з владою під час пандемії?
Бюджет організації
1. Як пандемія вплинула на бюджет вашої організації? 2. Чи зросли ваші витрати у зв'язку з пандемією (організація роботи, утримання офісу, ліцензії зум, зросла кількість менеджерів з online комунікацій, тощо)? 3. Чи стало складніше залучати кошти від донорів та з інших джерел фінансування? 4. Чи з'явилися у вас під час пандемії додаткові джерела фінансування?

Додаток 2. Опис організацій, які взяли участь у інтерв'ю

ГО з України	ГО з ЄС (та одна ГО з США з офісами в ЄС)
1) ГО економічного спрямування 1 2) ГО економічного спрямування 2 3) ГО, що займається watchdog політиків 4) ГО у сфері цифрового розвитку 5) ГО зі сприяння реформам у правовій сфері 6) ГО євроінтеграційного спрямування 7) ГО екологічного спрямування 1 8) ГО екологічного спрямування 2 9) ГО, що займається захистом тварин 10) ГО, що займається антикорупційними розслідуваннями 11) ГО, що займається культурною освітою дітей 12) ГО, що займається популяризацією волонтерського руху 13) НУО, що займається вивченням Голокосту 14) ГО патріотичного спрямування з України	1) ГО, що займається популяризацією України 1 2) ГО, що займається популяризацією України 2 3) ГО, що займається популяризацією України 3 4) ГО безпекового спрямування 1 5) ГО безпекового спрямування 2 6) ГО, що займається розвитком локальної демократії 7) Аналітичний центр з ЄС 8) ГО, що займається популяризацією Венесуели 9) ГО, що займається розвитком жіночого підприємництва 10) ГО, що вивчає міжнародні відносини, з США з офісами в ЄС 11) ГО культурного спрямування

Додаток 3. Результати тематичного аналізу інтерв'ю (ключові тези у відповідях респондентів)

Можливості, що принесла пандемія	Виклики у зв'язку з пандемією	Нейтральні особливості роботи організації	Бажане (плани, побажання)
Організація роботи			
Онлайн формат: - полегшив комунікацію всередині команди; - активізував роботу. Пандемія: - створила можливості для нових проєктів; - сприяла розширенню організації; - зробила організацію сильнішою; - стабілізувала роботу організації. Впровадження: - електронного документообігу; - гібридного формату роботи. Онлайн зустрічі сприяли зближенню команди. Збільшення кількості проєктів у пандемію. Організація була створена під час пандемії.	Пандемія: - змусила змінити плани організації; - ускладнила планування; - ускладнила onboarding; - загальмувала інституційний розвиток; - збільшила рівень напруження в команді. Дистанційна робота (онлайн): - ускладнила контроль над співробітниками; - ускладнила комунікацію в команді; - знижує якість роботи. Складний перехід на віддалену роботу. Через пандемію довелося відстрочити або скасувати деякі проєкти. Звільнення працівників (зокрема через невиконання ними завдань). Пандемія ускладнила роботу і реалізацію проєктів. Закриття організацій через пандемію. Необхідність в освоєнні онлайн-формату. Пандемія вимагає великої гнучкості.	Перехід на віддалену роботу та онлайн комунікацію під час пандемії. Пандемія не вплинула на комунікацію в команді. Пандемія не змінила стратегічні плани організації. Пандемія змінила тематику досліджень.	Повернення можливості офлайн зустрічей і заходів. Наявність кращого обладнання для трансляцій. Частина працівників хоче залишити можливість віддаленої роботи після завершення пандемії. Повернення в офіс після локдауну. Заходи для team building.
Комунікація з громадськістю			
Перехід комунікації з громадськістю у онлайн був нескладним. Комунікаційні цілі у період пандемії були досягнуті. Пандемія сприяла виходу на нову цільову аудиторію. Онлайн збільшив охоплення аудиторії. Цінність офлайн комунікації з громадськістю у пандемію зросла. Опанування засобів інтерактивності для привернення аудиторії. Нарощування співпраці з медіа та громадськістю.	Онлайн комунікація менш якісна, ніж офлайн Відсутність зворотного зв'язку від аудиторії. Через брак фінансування не виконали дуже амбітні комунікаційні цілі. Стало складніше залучати нову аудиторію. Важливість технічних деталей в онлайн-комунікації (гарна картинка, звук тощо) Онлайн спричинив зростання конкуренції за увагу	Використання засобів офлайн і онлайн комунікації до початку пандемії. Пандемія змінила комунікаційну стратегію.	
Організація заходів			
Нескладний перехід до онлайн заходів. Онлайн: - полегшив організацію заходів; - усунув логістичні бар'єри. Розвиток змішаного формату	Пандемія ускладнила організацію офлайн заходів. Зниження відвідуваності офлайн заходів у пандемію. Відмова від офлайн заходів у пандемію через ризик заразитися.		Дублювання усіх офлайн заходів у відеоформаті Використання послуг професійної трансляції

заходів. Проведення успішного офлайн заходу в період пандемії. Проведення успішних онлайн заходів у період пандемії. Пандемія сприяла інвестиціям в нове обладнання для якісних онлайн трансляцій.	Складності з етичною відмовою в участі у заході на початку пандемії (через ризик зараження COVID-19 у контактних осіб). Кількість заходів знизилася через пандемію. Втома аудиторії від онлайн заходів. Відсутність досвіду проведення онлайн заходів.		
Комунікація з партнерами			
Пандемія: - збільшила запит на партнерства та сприяла їх розвитку; - збільшила кількість партнерів; - не призвела до припинення партнерств. Онлайн: - спростив комунікацію з партнерами (частота, швидкість, ефективність); - полегшив пошук партнерів. Успішність спільних проєктів у пандемію.	Онлайн заходи знижують якість нетворкінгу. Онлайн ускладнив: - організацію спільних проєктів, зокрема міжнародних; - пошук партнерів і комунікацію з ними. Пандемія зруйнувала деякі партнерства. Низький рівень формалізації партнерств.	Попереднє знайомство в офлайн - умова успішного партнерства. Пандемія не вплинула на пошук партнерів і комунікацію з ними. Активний пошук партнерств під час пандемії.	
Комунікація з владою			
Пандемія не ускладнила комунікацію з владою. Знайшли нові способи комунікації з владою. Високий рівень впливу на владу в умовах пандемії. Онлайн спростив досягнення комунікаційних цілей. Реалізація проєктів за підтримки влади.	Неможливість офлайн зустрічей погіршила комунікацію з владою. Офлайн комунікація з владою - більш ефективна. Використання карантинних обмежень для недопуску представників ГО до органів влади та припинення комунікації з ними. Комунікація з владою сповільнилася.	Пандемія не вплинула на комунікацію з владою	
Фінансове становище			
Пандемія полегшила залучення донорських коштів. Пандемія змусила диверсифікувати бюджет. З'явилися незначні внески з інших джерел (краудфандинг, пожертви тощо). Пандемія дозволила економити на офісі. Пандемія знизилася логістичні витрати (організація офлайн заходів, подорожі). Під час пандемії бюджет організації виріс (у зв'язку з розширенням). Фінансування від держави у період пандемії.	Пандемія ускладнила залучення коштів. Грантодавці зменшили інституційне фінансування. Донори скоротили фінансування на офлайн заходи через можливість проведення їх онлайн. Реалізація проєктів подорожчала. У організації з'явилися додаткові витрати. Пандемія призвела до зниження бюджету організації. Бізнеси в пандемію скоротили або скасували статтю витрат на благодійність. Поява боргів через зменшення фінансування у період пандемії. Зростання конкуренції за фінансування.	Пандемія не вплинула на бюджет організації. Пандемія не вплинула на пошук фінансування. Організація не шукала нові джерела фінансування у пандемію. Відсутність економії під час пандемії.	Інвестиції в обладнання для кращих онлайн трансляцій. Повернення донорського фінансування на офлайн діяльність, оскільки вона є ефективнішою. Пошук нових джерел фінансування.

Додаток 4. Опитувальник для українських та європейських неурядових організацій

Питання	НУО	
	з України	з Європи
Назва неурядової організації (необов'язкове питання) / Name of the NGO	+	+
Сфера діяльності (необов'язкове питання) / Main spheres of activity	+	+
Дата створення / In what year was your organization founded?	+	+
Яка географія діяльності вашої організації? / What is the «geography» of your NGO's activity?	+	+
Якщо ви обрали варіант «Локальна» або «Періональна» у попередньому питанні, будь ласка, назвіть місто або регіон/ If you selected 'Local' or 'Regional' in the previous question, please provide the name of the city or region		+
У якій країні зареєстрована ваша організація? / What is the country of registration of your organization?		+
В якому населеному пункті знаходиться офіс організації? / In which city is the headquarters of your organization located?	+	+
Чи має ваша організація офіс в інших містах? / Besides the headquarters, how many offices (branches) does your organization have? (please write 0 if it's just the main office)	+	+
Скільки співробітників налічується в організації? / How many employees does your organization have now?	+	+
Через пандемію...: / Because of the pandemics... • Ми мали наймати додаткових працівників / we had to hire additional people • Ми мали скорочувати працівників / we had to reduce staff • Ми не потребували зміни кількості працівників / we did not have to adjust staff numbers		+
Які соціальні мережі ви використовуєте для просування вашої організації? / What social networks do you use to promote your organization?	+	+
Чи має ваша організація свій мобільний додаток? / Does your organization have a special mobile application?	+	+
Чи змінилася кількість співробітників під час пандемії?	+	
Чи ваша організація будувала партнерства з іншими організаціями до пандемії?	+	
Як часто ваша організація брала участь у нетворкінгу для ГО до початку пандемії? / How often did your organization participate in the NGO networking activities before the pandemics?		+
Як часто ваша організація брала участь в активностях з нетворкінгу для ГО з початку 2020 року (включно з онлайн заходами) / How often does your organization participate in the networking activities with other NGOs since early 2020? (including online events)		+
Чи ваша організація бере участь у спільних з партнерами активностях під час пандемії? / Has your NGO participated in partnerships (e.g. joint projects) with other organizations before the COVID-19 pandemic?	+	+
Чи зросла кількість нових партнерств під час пандемії / Please think about partnerships (joint projects) in which your organization was involved in 2020-2021. Compared to 2019-2018	+	+
Назвіть три, на вашу думку, найбільші складності реалізації партнерств під час пандемії / In your view, what are the three biggest difficulties in implementing partnerships during the pandemic?	+	+
Вкажіть, наскільки ви погоджуєтесь із наступними твердженнями про партнерство і нетворкінг між громадськими організаціями під час пандемії: • Способи комунікації з партнерами і громадськістю зазнали значних змін • Пандемія активізувала співробітництво між громадськими організаціями • Роль партнерства і співробітництва під час пандемії значно посилилася • З'явилися нові можливості для створення партнерств та реалізації проєктів • Нетворкінг і кооперація ускладнилися з початком пандемії	+	
Вкажіть, наскільки ви погоджуєтесь з наступними твердженнями про партнерство і нетворкінг між ГО під час пандемії: / To what extent you agree with the following statements about partnerships and networking between NGOs during the pandemic: • Партнерства стали більш важливими через пандемію / Partnerships have become much more important because of the pandemic • Пандемія підвищила інтенсивність кооперації між ГО / The pandemic has intensified cooperation between NGOs • З'явилися нові можливості для створення партнерств і реалізації проєктів / New opportunities for partnerships and joint projects have appeared during the pandemics • Нетворкінг і кооперація ускладнилися через пандемію / Networking and cooperation became more complicated because of the pandemic		+
Що, на вашу думку, є показником ефективного партнерства? / What are the indicators of effective networking for you?	+	+

Які інструменти комунікації з ваша організація використовувала до і під час пандемії? / What communication tools did your organization use before and during the pandemic?		+
Які інструменти комунікації з аудиторією використовувала ваша організація до пандемії? / What communication tools did your organization use before the pandemic?	+	
Які інструменти комунікації зі своєю аудиторією використовувала ваша організація під час пандемії? / What communication tools did your organization use during the pandemic?	+	
Чи відчуває ваша організація конкуренцію за увагу потенційної аудиторії? / Does your organization compete for the attention of potential audiences?	+	+
Чи відчуває ваша організація конкуренцію за увагу потенційних донорів? / Does your organization compete for the attention of potential donors?	+	+
Вкажіть, наскільки ви погоджуєтеся з наступним твердженням про комунікацію під час пандемії: / To what extent you agree with the following statements about communication with the public during the pandemic: • Цікавість громадськості до діяльності ГО зросла / Public interest in the activities of NGOs has increased • Громадськість збільшила запит на співпрацю з громадськими організаціями / People became more willing to cooperate with NGOs • Комунікація з громадськістю ускладнилася під час пандемії / Communication with the public became more difficult during the pandemic • Багато звичних інструментів комунікації стали неможливими / Many usual tools of communication with the public have become impossible to use • Ми були змушені змінити підходи до комунікації з громадськістю / We had to change our approaches to communicating with the public	+	+
Чи активно ви взаємодіяли з органами влади під час пандемії? / Please describe your cooperation with authorities	+	+
Як ви оцінюєте адвокаційний вплив вашої організації на ухвалення рішень органами влади під час пандемії? / How would you assess the advocacy impact of your organization on the government decision-making?	+	+
Вкажіть, наскільки ви погоджуєтеся з наступними твердженнями про комунікацію з органами влади під час пандемії: / To what extent you agree with the following statements about communication with the authorities during the pandemic: • Органи влади збільшили запит на співпрацю з НДО / Authorities have increased the demand for cooperation with NGOs • Вплив громадських організацій на ухвалення владою рішень зріс / The influence of public organizations on government decision-making has increased • Пандемія ускладнила комунікацію громадських організацій з органами влади / The pandemic has made it more difficult for NGOs to communicate with the authorities • Влада не достатньо дослухалася до рекомендацій громадських організацій під час пандемії / Authorities did not pay attention to the recommendations of NGOs during the pandemic • Способи комунікації громадських організацій і влади значно змінилися / The forms of communication of public organizations with the authorities have changed significantly	+	+
Які джерела фінансування ви використовували до початку пандемії? / What sources of funding did you use before the pandemic?	+	+
Чи шукала ваша організація нові джерела фінансування під час пандемії? / Did your organization look for new sources of funding during the pandemic?	+	+
Вкажіть, наскільки ви погоджуєтеся з наступними твердженнями про залучення і використання фінансування під час пандемії: / To what extent you agree with the following statements about fundraising and use of funds during a pandemic • Витрати на реалізацію проєктів зросли / Project costs have increased • Залучення фінансування під час пандемії ускладнилося / Fundraising during the pandemic has become more difficult • Ми були змушені знаходити нові джерела фінансування під час пандемії / We had to find new sources of funding because of the pandemic • Нам вдалося диверсифікувати джерела фінансування під час пандемії / We managed to diversify funding sources during the pandemic • Пандемія мала значний вплив на бюджет організації / The pandemic had a significant impact on the organization's budget	+	+
Ви надаєте згоду на збирання, накопичення, зберігання та обробку Ваших персональних даних...	+	+
Якщо Ви хочете, щоб ми поділилися з Вами результатами дослідження, будь ласка, лишіть свій емейл / If you do not mind that we include the name of your organization into the acknowledgement statement, please indicate it here	+	+
Якщо Ви не проти, щоб ми згадали назву Вашої організації у подяках, будь ласка, вкажіть її / Would you like to receive a copy of research report?	+	+

Додаток 5. Інструментарій онлайн-опитування про адаптацію українських НУО до повномасштабного вторгнення РФ в Україну

Назва неурядової організації
Сфера діяльності
Рік створення
Чи продовжила Ваша організація свою діяльність після нападу Росії на Україну 24 лютого 2022 року?
Чи став у пригоді досвід, отриманий під час пандемії, щодо • дистанційної організації роботи - технічно • дистанційної організації роботи - психологічно (підтримка морального стану та командного духу у співробітників) • використання діджитал-інструментів (робочі чати, соціальні медіа, інтерактивне подання матеріалу) • зміни фокусу діяльності на нагальні питання (пандемія, війна) • пошуку нових джерел фінансування • кризового менеджменту загалом
На Вашу думку, чи продуктивна зараз (після 24 лютого) співпраця з органами влади у сфері діяльності Вашої організації?
На Вашу думку, якщо узагальнити, • центральна влада ○ зосереджена на забезпеченні функціонування держави під час воєнного стану ○ продовжує приділяти увагу довгостроковим цілям / стратегіям / реформам ○ ухвалює рішення у власних інтересах під прикриттям воєнного стану ○ безпорадна у період воєнного часу ○ Інше • місцева влада ○ зосереджена на забезпеченні функціонування держави під час воєнного стану ○ продовжує приділяти увагу довгостроковим цілям / стратегіям / реформам ○ ухвалює рішення у власних інтересах під прикриттям воєнного стану ○ безпорадна у період воєнного часу ○ Інше
Якщо діяльність зупинена Чому Ваша організація припинила чи заморозила діяльність після повномасштабного нападу Росії?
Якщо діяльність збережена Чи змінилася географія діяльності Вашої організації?
Чи змінилася кількість спільних проектів (активностей) з іншими організаціями
Чи змінився формат роботи Вашої організації?
Чи переїхали Ваші співробітники у інші населенні пункти?
Чи змінився після нападу Росії 24 лютого 2022 фокус Вашої організації?
Якщо Ви додали до свого фокусу теми, вкажіть, будь ласка, які саме
Скільки співробітників налічує Ваша організація
З якими головними викликами Ви зустрілися після 24 лютого 2022
Чи змінилася кількість каналів комунікації (сайт, соцмережі, співпраця зі ЗМІ тощо) з Вашої аудиторією після 22 лютого 2022
Якщо Ваша організація змінила кількість каналів комунікації, будь ласка, вкажіть головні причини
Які інструменти комунікації з аудиторією Ваша організація використовувала до 24 лютого 2022 року та використовує зараз?
Чи відчуває Ваша організація зараз конкуренцію за увагу?
Підкажіть, як змінився Ваш доступ до наведених джерел фінансування після 24 лютого 2022
Чи відчуває Ваша організація конкуренцію за увагу потенційних донорів (організацій, приватних осіб)?
Ви надаєте згоду на збирання, накопичення, зберігання та обробку Ваших персональних даних...
Якщо Ви хочете, щоб ми поділилися з Вами результатами дослідження, будь ласка, залиште свій емейл