

Результати дослідження

# РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ДОСЯГНЕНЬ ТА ПРОБЛЕМ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

ПРОЄКТ РЕАЛІЗОВАНО МЕРЕЖЕЮ ХАБІВ УКРАЇНИ В ПАРТНЕРСТВІ З ГО «ТОЧКА ДОСТУПУ» ЗА ПІДТРИМКИ ISAR EDNANNIA У МЕЖАХ ПРОЄКТУ ІНІЦІАТИВА СЕКТОРАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

## Вступ (Луганська область)

В рамках дослідження було проведено 15 глибинних інтерв'ю, збір інформації завдяки онлайн-анкетуванню (88 анкет) представників громадянського суспільства (5), представників органів місцевого самоврядування (6) та бізнесу (4) також проведено 3 фокус групи.

За результатами онлайн анкетуванню було зібрано 88 анкет **(100%)**

**70 з 88 (79%)** зібраних анкет - це представники громадянського суспільства Луганської області (громадські організації (64), громадянські спілки (2), благодійні організації (3), ініціативні групи (1)

**18 з 88 (21%)** зібраних анкет - це представники органів місцевого самоврядування Луганської області (військово-цивільні адміністрації (3), комунальні установи (8), об'єднані територіальні громади (7)

Зібрана та проаналізована інформація дозволила скласти картину ситуації в якій реалізують свою діяльність громадські організації в Луганській області, проаналізувати відносини громадянського суспільства з місцевою владою, представниками бізнесу та співпрацю в межах реалізації спільних проектів.

Анкетування виявило також значні розбіжності оцінок взаємодії громадських організацій та представників органів місцевого самоврядування. Представники місцевої влади малюють більш яскраву картинку щодо співпраці з певними організаціями, Представники ж громадянського суспільства, в свою чергу, заявляють, що такі організації створюють під потреби

ОМС.

*“Когда местная власть мониторит сама себя, то мы понимаем, что никаких качественных изменений не будет, а будет красивый отчет, что всё работает, и они будут на этом пиариться” (с) Олексій Кормілецький, м. Рубіжне, Суспільна служба правової допомоги.*

Наявність дуже виразних особливостей в кожному з міст у відносинах між громадянами і місцевою владою.

**В рамках проведення фокус груп, кількість учасників склала 23 респонденти.** Серед них 5 представників ОМС та 18 - ОГС.

Щодо загального стану ОГС у Луганському регіоні – представники громадських організацій сходяться на тому, що з 2014-2015 року – суспільство активно включилось у поточні проблеми своїх міст. Головним фактором таких змін стали воєнні дії, які спричинили потік переселенців, котрі стали дуже активним сегментом громадянського суспільства. А також, приплив донорів, які фінансували окремі галузі в області. Зокрема – ОГС.

Респонденти зазначають, що серед великої кількості зареєстрованих організацій – дуже мало тих, хто дійсно займається діяльністю.

*«129 організацій зареєстровано в Северодонецьку. Из них, на мой взгляд, около 10-20 работают...» (Представник ОГС, м. Северодонецьк)*

Респонденти зазначають: розквіт громадянського суспільства відбувся після 2014 року. І на момент 2019 р., в області було вже зареєстровано 281 організацію.

Проте, представники місцевого самоврядування спостерігають цікаві тенденції: для кожної команди існує певний термін, після якого настає вигорання. Саме це сталося у 2020-2021 рр.

*«Згідно інформації Департаменту комунікації, в 19 році, в Луганській обл. налічувалось 281 зареєстрованих ГО. Моє враження від діяльності ГО така, що вони дійсно отримали поштовх для свого розвитку пов'язаний з конфліктом, пов'язаний з надходженням міжнародної допомоги. І це дає імпульс для розвитку громадянського суспільства. В той же час, мені здається що за 5 років плідної діяльності деякі організації вигорають. А з'являються нові організації, які ще не мають досвіду, кадрового досвідченого потенціалу, тому не можуть більш активніше долучатися до процесів... Наприклад, я знаю, що деякі донори вимагають історію організації. Тобто, організація активна, але історії ще немає... А організації, наприклад, з 15го року працюють самостійно. Вони досвідчені, мають історію, потенціал» (Представник ОМС, Северодонецьк).*

Велика кількість організацій створюється під конкретний грант, звіти про використання коштів – не оприлюднюються, а після виконання «своєрідної місії» - такі організації зникають.

Місцева влада налаштована досить консервативно по відношенню до ОГС, часто згадує їх у негативному ключі, вказуючи на некомпетентність, зазначаючи досвід, як головну перевагу для активістів. Тому, представники ОМС схильні підтримувати неполітичні та не дуже активні осередки, такі як: «чорнобильці», «афганці», спілки людей з інвалідністю, тощо.

*«Хочу сказати, що традиційно для нас це робота з соціальними групами населення, такими як: чорнобильці, афганці, ветеранські організації. Вони працюють з моменту утворення у 90х, 2000х. Ця специфіка залишається». (Представник ОМС, Сєверодонецьк).*

Перешкодою та перевагою у своєму існуванні ОГС називають бойові дії. Це одночасно і згуртувало активне населення, завело донорів, проте, інформаційна війна, політична напруга між сегментами активної громади та специфіка регіону – не дають розкрити потенціал суспільства в повній мірі.

Респонденти заявляють, що існує досить високий відсоток патерналістичних громадян, які не бажають змін, не чинять їх самі, та чекають реформ «згори».

*«Я вважаю що в нас занадто високий рівень патерналістично налаштованих громадян, порівняно з іншими регіонами України. Люди багато сподівань покладають на владу більше, ніж на організації» (Представник ОГС, Лисичанськ)*

Є певна розрізненість серед активістів, відсутність взаємної зацікавленості та дипломатичних домовленостей, коаліцій, платформ.

Бізнес допомагає на рівні акцій та благоустрою. Більшість організацій – взагалі ніколи не співпрацювали з бізнесом. Це обумовлено нестабільністю малих та великих підприємств у регіоні.

*«Ми не заробляємо. Бізнес, вибачте, такий що... Ви бачили що відбувалось за останні роки..? Наші підприємства... Тобто, у нас виживають ті, хто має якийсь фундамент. І вони... У мене є знайомий, який займається бізнесом. Я не чув від нього, що у там є перспективи для розвитку. 90% бізнесменів кажуть, що ледве тримаються». (Представник ОГС, Сєверодонецьк).*

Спільнота активістів закликає до підвищення рівня самоосвіти, так як більшість організацій потерпає від кадрового голоду та фінансової неспроможності.

У містах Луганської області велика кількість учасників АТО та ООС. Для них немає адекватних сервісів з психологічної та соціальної адаптації. Місцева влада не зацікавлена у цьому напрямку діяльності.

*«На данный момент в нашей обл. примерно 15000 человек участников АТО. Проблемы: отсутствие полностью психологической и соц адаптации. Отсутствие инициативы от местной власти. Её незаинтересованность» (ОГС, Лисичанськ).*

**Головні виклики для ОГС, на думку учасників фокус груп – це:**

1. Кадровий голод (не вистачає як фахівців, так і волонтерів).

2. Фінансова неспроможність ОГС (навіть на рівні забезпечення базових потреб).

3. Просвітницька діяльність у сфері проектного менеджменту, фандрайзингу, адвокації, тощо.

### **1. Поточний контекст, у якому існує регіон: економічна, культурна, політична ситуація, яка впливає на роботу ОГС**

Відбиток на політичну, економічну та культурну ситуацію у регіоні – накладає, в першу чергу, лінія фронту.

Усі 10 учасників дослідження зазначали, що з одного боку – це важка специфіка області, з іншого – ця ситуація завела до міст велику кількість донорських організацій, що, звісно, позитивно впливає на розвиток громади, посилює поточну діяльність неурядових організацій та мобілізує людей задля посилення процесів розвитку на локальному рівні. +

*“В целом, у нас гражданское общество не такое активное, как в Донецкой области. Я знаю по нашему региону несколько активных общественных организаций. Есть организации, которые созданы были во многом благодаря работе Украинского женского фонда, потому что украинский фронт проводил такой большой был проект по мобилизации [...] А что касается возникновения и появления новых организаций - они появляются под какой-то грант. Сейчас, скажем ПРОООН такую возможность обеспечивает...” (Оксана Очкурова, м. Старобільськ, активістка).*

Проте, кон’юктурність місцевих еліт, а також недостатня компетентність громадських активістів – не дають використовувати на повну силу можливості донорських програм.

*“Есть проблема с квалифицированными кадрами. Допустим, нет юристов. И за какими-то юридическими услугами приходится обращаться. Если возникает потребность. Штат тоже... Мы привлекаем бухгалтера на реализацию проекта. И т.д.” (Анатолій Мужниченко, Станиця Луганська, ГО “Велика Родина”)*

Нові можливості – призвели до активізації організацій, які створюються тимчасово, під конкретний проект та не ставлять перед собою перспективних цілей.

Простежується тенденція політики ізоляціонізму, як між самими представниками громадських організацій, представниками органів місцевого самоврядування, так і між підприємцями у цілому. Наявні рідкі кейси співпраці - це стосується, як правило, прийняття програм (таких, як “Програма

про безоплатну правову допомогу”, або “Бюджет участі”), або ситуативних заходів, фестивалів. Бізнес у співпраці з громадським сектором не зацікавлений. Окремі підприємці допомагають організаціям у реалізації соціальних проектів, проте це скоріше виключення, ніж правило.

Існує проблема з наявністю ресурсів у громадському секторі. Організації громадянського суспільства не можуть забезпечити себе елементарними необхідними речами для функціонування.

Кадровий голод характерний як для представників ОГС, так і для представників ОМС.

Для області характерний високий відсоток безробіття, при чому, він часто є гендерно зумовленим.

Рівень економічної активності чоловіків вищий, ніж жінок майже на 10% та має тенденцію до збільшення.

Необхідно зазначити, що протягом останніх років рівень економічної активності жінок зріс на 8,6%, а чоловіків – лише на 4,9%. Рівень зайнятості серед жінок поступово зростає, але все ж залишається меншим, ніж рівень зайнятості чоловіків, який залишається майже незмінним в останні роки (до 2021 року).

Опитані відзначали, що останнім часом громадський сектор суттєво розширився кількісно.

Проте, після 2017 року – ця тенденція почала згасати. Дехто це пов’язує це зі зменшенням фінансування.

Відзначають, також, що з 2018-го року несуттєво, але змінилась якість активістів, так як люди набрались досвіду, навчились писати проекти.

Влада до представників громадського сектору ставиться і демократично і зверхньо – одночасно.

*“...для меня не странно, но для них (общественных организаций) есть недостаток информации, что такое вообще “громадська організація”. Я, кстати об этом задумалась, и даже вот дала поручение своей пресс-службе, чтобы они подготовили материал, и мы хотим опубликовать его на сайте нашей міськради, да, и в Фейсбуке, и везде. Вот, что это такое, вкратце, потому что, вы же понимаете, читать там сочинение, вообще, что такое громадська організація, никто не будет. Сейчас мои девочки, то что они отыскали первое, это сразу нет – потому что там 3 листа сразу текста. Кто его будет читать?”*

*Ну, прочитают, в лучшем случае, первые 10 предложений, если пойдет, не пойдет – первые 5”.*

[...]

*“Да, какой-то благоустрий, что-то на свою вот деятельность. Потому что, когда спрашиваешь, вот чего вам больше всего не хватает, ответ это обычно один – «денег», да? Когда спрашиваешь: «А на что вам нужны деньги?». То первые 3 минуты, это пауза. То есть, «деньги» мы сказали молниеносно...”*

[...]

*“Мы, как власть, толкаем общественные организации”.*  
(Ирина Корлякова - заступник міського голови м. Сватово)

Перешкод, як таких, не чинить, але і кейсів успішної співпраці – мало. Еліти досить закриті. Це пов’язано з ВЦА і відсутністю виборів. Місцеві вибори, зокрема, не організовувались у де-факто обласному центрі Луганщини - Сєвєродонецьку, а також у інших достатньо великих громадах регіону: Лисичанськ, Станиця-Луганська, Попасна, Щастя, тощо...

## **2. ОГС у регіоні:**

### **а) Основні відомості по ОГС в регіоні: кількість, профілі, мапінг**

Громадянське суспільство Луганської області на регіональному рівні з кожним роком стає більш активним, розвинутим та ініціативним у різних сферах життя. Місцеві громадські активісти як самостійно, так і через створення громадських організацій, спілок за спільними інтересами ініціюють та реалізують свою діяльність, проекти - спрямовані на сталий розвиток громад, підвищення рівня обізнаності громадян, дотримання прав людини, тощо.

Передумовою такого динамічного зростання активності громадянського суспільства як на національному, так і на регіональному рівні в першу чергу обумовлено зміною політичного режиму та загальнонаціональним патріотичним піднесенням, саме це слугувало підставою для створення нового суспільства з новими ідеалами та цілями.

В першу чергу це насамперед стосується громадянського суспільства Луганщини, коли через військові події місцева влада та суспільство зрозуміли,

що відносини між ними повинні бути не конкурентні, а партнерські заради досягнення добробуту спільними зусиллями.

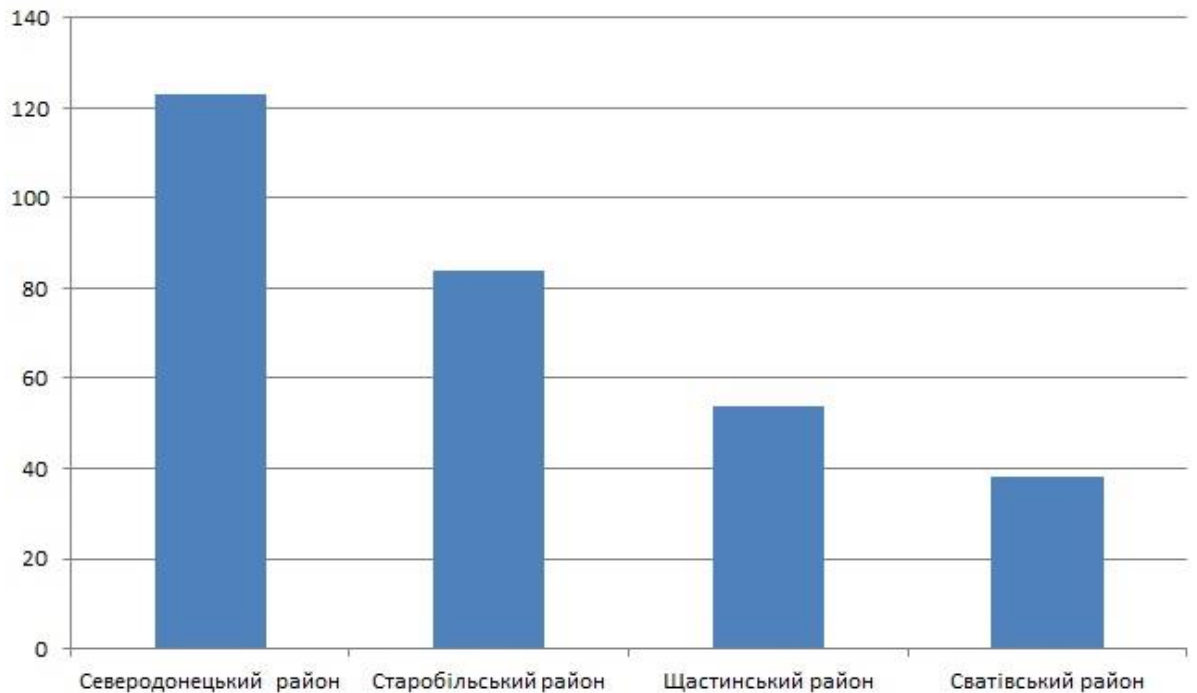
Зараз громадянське суспільство Луганської області в більшій мірі успішно справляється з соціальним та правовим захистом громадян, внутрішньо переміщених осіб, допомоги військовим, підвищенням рівня обізнаності громадян, вихованням та всебічним розвитком молоді.

Всього	Організації, установи, заклади	Політичні партії	Громадські організації	Релігійні організації	Благодійні організації	Профспілки	Інші організації та об'єднання громадян
10651	2894	462	3328	629	497	1630	1211

Що стосується статусу неприбуткових установ та організацій, то станом на вересень 2021 на обліку перебувають 86 благодійних організацій та 735 громадських об'єднань. З них біля 300 проявляли себе в тих, чи інших активностях.

Виокремивши цю частину найбільш активних організацій та зробивши мапінг Луганської області щодо місця реєстрації та реалізації своєї діяльності, можна зробити висновок, що найбільш активні організації розташовуються та ведуть свою діяльність на території Северодонецького району Луганської області - 123 зареєстровані громадські організації. Що стосується інших районів Луганської області: Старобільський район - 84 організації, Щастинський район - 54 організації, Сватівський район - 38 організацій.





Що стосується профілю та реалізації своєї діяльності по напрямках здебільшого це:

- Благодійні, волонтерські - надання благодійної, соціальної допомоги населенню, патріотичне виховання населення, надання гуманітарної допомоги соціально незахищеним верствам населення, допомога тимчасовопереміщеним особам, ветеранам АТО
- Релігійні - співпраця з громадянами та розвиток їх духовного потенціалу, співпраця з міжнародними благодійними організаціями
- Антикорупційні - сприяння захисту прав громадян, залучення громадськості до процесів моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування, сприянні прозорості діяльності, відкритості на прозорості
- Культурно-просвітницькі - розвиток благоустрою громад, участь та підтримка соціальних ініціатив громадян, сприяння підвищенню свідомості громадян, збереження історико-культурних спадщин.

- Молодіжні - підтримка молодіжних ініціатив, інформаційно-просвітницька діяльність, захист прав та інтересів молоді, залучення молоді безпосередньо до участі та реалізації молодіжної політики.
- Правозахисні - надання безоплатної правової допомоги, захист прав громадян, захист прав громадян, які переміщуються з тимчасово окупованих територій, моніторинг порушень прав громадян.
- Спортивні - сприяння широкого розвитку масово фізкультурного руху та виховання, участь та підготовка спортивних змагань.
- Організації ветеранів та учасників бойових дій - забезпечення прав ветеранів війни, розвиток ветеранських рухів, надання допомоги учасникам бойових дій у зоні ООС.
- Організації інвалідів та чорнобильців - соціальний захист чорнобильців та людей з інвалідністю, надання гуманітарної допомоги.
- Асоціації - захист прав та інтересів платників податків у економічній, правовій, соціально-трудова діяльності, сприяння співпраці між закладами освіти, розвиток фермерського руху.

### **б) Короткий опис розвитку громадянського суспільства у регіоні**

В цілому, респонденти характеризують громадянське суспільство у регіоні позитивно, якщо порівнювати з ситуацією «до 2014 року». Спад та підйом активностей пояснюється нестабільною ситуацією у регіоні.

Донорські програми значно активізували представників ОГС, ОМС. Проте, спільних успішних проєктів – мало. Представники ОГС, ОМС та бізнесу не працюють згуртовано. Громадські організації часто тримаються відособлено одне від одного, аргументуючи таку політику ізоляціонізму різною, вузькопрофільною специфікою діяльності.

Багато організацій створюються під конкретний проєкт, не маючи на меті реалізацію будь-яких довгострокових планів.

Луганську область часто порівнюють з Донецькою, зазначаючи, що луганчани є менш активними, ніж донеччани.

До позитивних тенденцій можна зарахувати зростання кількості хабів, центрів громадської активності. Проте, як зазначають опитані, цього все ще

дуже мало, і часто базове питання необхідності приміщення (особливо у невеликих громадах) – є найбільш актуальним.

*“Нет возможности такого постоянного развития, да с, опять-таки скажу, с заработной платой. Потому что у нас очень высокий уровень безработицы, и люди, к сожалению, не могут позволить себе уделять свое время вот таким вот вещам. Пока хлебом насущным голова забита, не сильно беспокоит развитие громады. А что касается финансовых моментов, каких-то помещений, электричества, таких составляющих? Честно, мы себе этого не можем позволить, мы занимаемся по домам, потому что это все ляжет на наши плечи, и электроэнергия по 3,60, пускай это даже 100 гривен за помещение и прочее, прочее. Это бы было хорошо, это бы дало нам возможность, там если бы было свои помещение, дало бы нам возможность рассматривать новые направления движения, развития, участия в других проектах. И у нашей организации своего помещения нет”.* (Олена Галканова - м.Золоте, представник ОГС).

Наявність кваліфікованих кадрів серед представників ОГС – гостра проблема для Луганської області. Ця робота часто не є оплачуваною, тож, кваліфіковані спеціалісти – просто не можуть залишитися там.

На Луганщині дуже мало організацій, які здатні забезпечувати себе самостійно. Високий рівень безробіття, у першу чергу, змушує думати про задоволення базових потреб людини, а вже потім про громадський сектор і поліпшення рівня життя міста.

Представники ОМС акцентують увагу на посередній активності ОГС, та низькій кваліфікації, яка не завжди дозволяє співпрацювати з такими активістами.

*“У нас активность ниже среднего, почему я это вот отмечаю, потому что в основном это организации, которые я толкаю в спину, чтобы они что-то делали. Вы знаете, для меня, честно говоря, это нонсенс, да, но, тем не менее, я считаю, что дефицит информации о том, что может громадська організація. Я вам просто приведу пример. У меня их 2, допустим, да. То есть посетили кучу тренингов, да, кучу всего и у нас нету недостатка информации. Но они не знают, что такое “громадська організація...”* (Ірина Корлякова - заступник міського голови м. Сватове)

Позитивні тенденції	Негативні тенденції
---------------------	---------------------

Загальний підйом громадянської активності.	Високий рівень безробіття, а отже – відсоток активних громадян все ще малий.
Донорські програми, які заохочують брати активну участь у житті громади.	Низька зацікавленість у співпраці з ОГС у представників ОМС та представників бізнесу.  Консервативність еліт у деяких громадах із-за відсутності процедури проведення виборів.
Велика кількість організацій	Низький відсоток спроможних організацій.
Постійно зростаюча кількість хабів, громадських просторів.	Нездатність забезпечити себе робочим простором, організації є здатні себе забезпечити.
Висока активність окремих організацій.	Низька кваліфікація активістів.  Відтік кваліфікованих фахівців.
	Організації, які створюються під конкретний проект, не маючи на меті довгострокових цілей.
	Низька представленість інтересів ветеранів АТО та ООС в громадському секторі.

## **в) Спроможність ОГС у регіоні**

Більшість представників громадських організацій зазначали, що фінансова спроможність у громадських організаціях регіону – дуже низька.

Громадські організації реєструються за домашніми адресами активістів, бо не мають ні власного приміщення, ні можливості оплачувати оренду та навіть електроенергію.

У містах з'являються організації, створені органами місцевого самоврядування під свої потреби. Їх вони забезпечують «кадрами» та якісними консультаціями, проте, по факту - це наймані активісти, які діють у рамках інтересів еліт.

*“Я вижу у нас появляется общественные организации которые олицетворяют местную власть. Это в отдельных громадах .Заместитель городского головы регистрирует общественную организацию и потом объявляет о проекте по прозрачности местной власти. Когда местная власть мониторит сама себя и мы понимаем ,что не будет какого-то качественного изменения громады , а будет красивый отчёт, что у вас работает и они на этом будут пиариться. Никаких качественных изменений не будет происходить” (Олексій Кормілецький - Суспільна служба правової допомоги м. Рубіжне).*

ОГС на Луганщині поки що не здатні досягати великих системних змін. Специфіка їх діяльності - активності, направленні на благоустрій. Завдяки донорській підтримці, досить популярними сьогодні стали сфери гендеру, безпеки, співпраці з ОМС, відкритості, моніторингу. Проте діяльність представників громадянського суспільства у таких змінах – носить консультативно-дорадчий характер.

Більшість з представлених ОГС не мають фінансування взагалі. Проте, ті організації, які все ж мають невеликий дохід - це, гранти від міжнародних організацій, благодійні пожертви громадян, членські внески й благодійні пожертви бізнесу (зрідка).

## **г) Основні успіхи ОГС у регіоні за останні 10 років**

Протягом багатьох років характерною рисою для Луганської області – була закритість політичних еліт. У зв'язку з цим, громадянське суспільство також було слабким, більшість організацій ставали формальними, або відстоювали інтереси конкретних політичних партій. По факту, громадський

сектор почав формуватись лише у 2014 році, але і цей процес був сповільнений відсутністю виборів у деяких містах.

Донорські організації оживили громади. Надання грантів на реалізацію проектів – заохотило активістів брати участь у житті регіону.

Одним із ключових досягнень ОГС в області – стало запровадження різноманітних інструментів участі. Запрацювали сервіси електронних петицій, можливими стали місцеві ініціативи, громадські слухання, а також «бюджет участі», де представники громади мають змогу презентувати свої проекти по благоустрою і отримувати кошти на його реалізацію.

У декількох громадах Луганської області (Новоайдар та Кременна) вдалося впровадити програму безоплатної правової допомоги.

Впровадження різноманітних платформ, таких як «Прозора місцева влада», а також, в цілому, функціонування моніторингових організацій, зробило місцеву владу більш відкритою, сучасною. Тепер кожен громадянин може контролювати значну частину роботи ОМС: від графіку прийому – до закупівель. Адже, до 2014 року – проблемою ставала навіть публічна наявність графіку роботи тих, чи інших служб. Сьогодні е-послугам у сфері місцевого самоврядування приділяється велика увага. Проте, технічне забезпечення та рівень цифрової грамотності населення – залишають бажати кращого.

*“... по линии фронта проходит ряд населённых пунктов в которых очень часто даже нет интернета. И сейчас, в тоже время, есть в Украине такая мода на онлайн сервисы. Это конечно очень важно и нужно развивать, ну, и нельзя забывать про уровень цифровой грамотности людей. Потому что, на линии фронта уровень грамотности особенно людей пожилого возраста - низкий. Они этим не владеют. Им не окажешь правовую помощь онлайн. У нас цифровые сервисы растут стремительно и это позитивно для нашей страны за последние пять лет. А уровень цифровой грамотности - он не существенно растёт. И уровень знаний населения существенно отстает от того рывка цифровой грамотности, который мы имеем. И это направление нужно развивать”.*  
*(Олексій Кормілецький - Суспільна служба правової допомоги, м.Рубіжне).*

В цілому, згуртованість – дала свої результати, адже громадський актив здатен об’єднуватись і заради вирішення ситуативних викликів. Наприклад, COVID-19, де місцеві активісти шили маски і безкоштовно роздавали їх літнім людям.

*“Один из последних проектов, который реализовывался в период пандемии назывался "Ковид -19 - зона захисту літніх людей". Этот проект был направлен на усиление мер индивидуальной защиты. Также, у нас партнером выступал*

*Территориальный центр социального обслуживания населения. В рамках этого проекта, мышили многоцветные маски, привлекали волонтеров, то есть основные силы - это были волонтерские силы. Женщины-волонтерышили маски и потом распространяли их через сотрудников Территориального центра социального обслуживания среди пожилых людей, таким образом. За время реализации проекта, а это три месяца, мы обеспечили пожилых людей масками. Это более 5000 одноразовых масок. Распространялась информационная продукция, также, как среди пожилых людей, так и среди тех установ которые работают с населением, то есть - это меры предосторожности и правильное использование тех самых защитных средств” (Анатолий Мужниченко - Станічно-Луганський Центр соціального та культурного розвитку “Велика родина”)*

Велика увага, серед громадянського суспільства приділяється безпеці. Це стосується протидії домашньому і сексуальному насильству, необхідність розкриття цієї теми, необхідність підтримки жінок у даній сфері – пояснюється жорсткою специфікою регіону.

Існує і донорська підтримка цих напрямів, що теж важливо, тому що без цього, як зазначають активісти, їх знання та кваліфікація у сфері правової допомоги, були б незатребувані.

Отже, основні досягнення це:

- Зародження активного громадянського суспільства після 2014 року.
- Часткова зміна та відкритість політичних еліт.
- Запровадження інструментів участі.
- Функціонування різноманітних платформ, де можна відслідковувати діяльність ОМС.
- Підтримка жінок через донорські програми.
- Співпраця та участь в написанні та реалізації міні-ініціатив та проектів, які сприяють вирішенню питань громадської безпеки та соціальної згуртованості, а також питань соціально-економічного розвитку громади
- Створення молодіжних рад.
- Інтеграція в державну систему» (NUPASS), створення консультативно-інформативної платформи «Електронний правовий офіс»

- Реалізація планів щодо створення Школи молодого підприємця та Школи радника малого бізнесу, створення Мережі центрів підтримки підприємництва у Луганській області

#### д) Основні виклики ОГС у регіоні

- Ресурсна та інституційна незабезпеченість ОГС.

Показники, за якими ситуація у Луганській області покращилась - це правове середовище, організаційна спроможність та фінансова стійкість (у порівнянні з 2014 р.). Щодо здатності досягати системних змін на рівні політики, щодо якості надання послуг, а також секторальної інфраструктури, публічного іміджу і тощо – все це залишається на порівняно низькому рівні.

- Відсутність громадянської свідомості у більшості населення регіону. Кількість людей, які залучені до громадського сектору – дуже мала, у порівнянні з кількістю населення області в цілому.

Громадянська свідомість та громадянські компетенції – формуються ще в школі, але багато років поспіль ставлення до цього було досить формальним. Сьогодні громадські організації займаються просвітницькою діяльністю, по школам у тому числі.

- Відсутність адекватної комунікації та співпраці між ОМС, ОГС і представниками бізнесу.

Розбудова горизонтальних зв'язків між організаціями – значно б покращила ситуацію між активістами.

Представники ОМС і ОГС звинувачують одне одного у некомпетентності, закритості, відсутності бажання до співпраці. Представники бізнесу – взагалі не зацікавлені у співпраці з громадянським суспільством, так як для себе вони таку взаємодію розглядають, як збиток. Громадськість не навчена зацікавлювати бізнес. ОМС – не зацікавлені у систематичній співпраці з громадськістю, тільки в деяких локальних проектах.

*“Надо уметь заинтересовать бизнес. Например, есть у нас такая идея создания знаков в каждом населённом пункте, как например "я люблю Краматорск ", но в Станице Луганской у нас... Мы обращались к бизнесу, часть сказала, что нам это не интересно, часть сказала, что да, мы там, если наберётся достаточное количество представителей бизнеса, то на нас можете рассчитывать. А сумма там порядка 30 000 грн. С поставщиком вели переговоры, чтобы сделать такой красочный, можно сказать, богатый вариант этого знака. Есть такие в пределах 10000 грн. Ну, так просто сделали и забыли. А есть такой чтобы он действительно привлекал внимание. Но, у нас, к*



сожалению, не набралась представителей бизнеса которые там вложатся для создания такого арт-объекта” (Анатолий Мужниченко - Станично-Луганський Центр соціального та культурного розвитку “Велика родина”).

“Бизнес в Золотом - это такое относительное понятие. Как бы, у нас есть одно градообразующее предприятие - это шахта. С ними был один общий проект, поскольку они сами по себе еле выживают, то посильный вклад в реализацию этого проекта они вносили, там трудовой ресурс был использован. Вот, что касается проведения культурных мероприятий, то частные предприниматели, которые зарегистрированы на территории громады, они там как-то потихоньку поддерживают по возможности. Но это, конечно совсем крупицы”. (Олена Галканова, представник ОГС м. Золоте)

“С представителями бизнеса, к сожалению нет сотрудничества, у нас бизнес представлен, в основном сельскохозяйственного направления и продовольственные/непродовольственные, как бы, ФОПы. У нас, в принципе они тяжело идут на контакт, трудно, поэтому на данный момент нет ни успешных, вообще, в принципе, нет никаких историй по сотрудничеству” (Аліна Лінник - спеціаліст відділу проектно-інвестиційної діяльності Олександрівсько-Лозівської ОТГ).

- Відсутність кваліфікованих кадрів в ОГС.

Нестачу кадрів відзначали як представники ОГС, так і представники ОМС. Серед активістів в цілому спостерігається не дуже високий кваліфікаційний рівень.

- Високий рівень безробіття.

Базові потреби людини на задоволення яких потрібні гроші не співставні роботі у громадському секторі на безоплатній основі.

- Низький рівень цифрової грамотності населення.

Підвищення рівня цифрової грамотності - це дуже важливо зараз тому, що у багатьох містах Луганської області дійсно було досягнуто успіху у розвитку цифрових сервісів. Через карантинні обмеження, громадяни можуть вирішувати проблеми онлайн, проте, населення не володіє технологіями з різних причин. Необхідно над цим працювати.

- Боротьба з організаціями, які створюються лише під гранти.

Велика кількість організацій – не є організаціями у прямому сенсі. Вони нараховують кілька членів, «які є між собою родичами», - зазначають респонденти.

*“Есть организации, которые существуют уже больше 10 лет, их достаточно, с большим сроком, существования, стажем работы, но на мой взгляд (субъективный) - эти организация не развиваются. То есть, вот как у них было там 2 человека - семейная пара, скажем так, вот так они и работают своим семейным подрядом, им удаётся писать на гранты, залучать финансирование, но я бы не сказала бы что после реализация их проектов оказывают какое-то серьезное влияние”.* (Оксана Очкурова, Старобільськ, “Дієва громада”).

Все це створюється виключно під конкретний грант. Така тенденція псує імідж громадського сектору, підриває довіру до досвідчених організацій, які багато років працювали на результат.

*“Есть организации, которые появились реализовали какой-то проект, закупили какое-то оборудование, и они не думают чем будут дальше заниматься в организационном развитии... Вот такая какая-то 7-минутная деятельность”* (Оксана Очкурова, “Дієва громада”, м. Старобільськ).

- **Налагодження діалогу з владою**

Реформа децентралізації заплутала представників громадянського суспільства у питаннях компетенцій та зон відповідальності місцевої влади . Розмежування повноважень та роз’яснювальна робота у цьому напрямку не проводиться.

Провівши аналіз можна зробити висновок, що основними викликами з якими стикаються громадські організації Луганській області:

- Слабка активність та згуртованість громадян.
- Пасивність та байдужість населення.
- Відсутність власного приміщення та обладнання.
- Недостатня поінформованість населення, брак досвіду та знань
- Відсутність штатних працівників, відсутність кваліфікованих кадрів.
- Політична криза в регіоні.
- Недостанє фінансування, залежність від донорського фінансування.
- Близькість до лінії зіткнення та непривабливість території для інвестицій.
- Відсутність прозорості у діяльності ВЦА/ОМС.
- COVID-19.

### **3. Співпраця ОГС з іншими стейкхолдерами у регіоні:**

#### **а) Кейси співпраці ОГС з місцевою владою**

З боку місцевої влади зазвичай звучать твердження щодо готовності до співпраці з громадськими організаціями по різних напрямках, реалізації спільних проектів, проте як показує практика з боку представників громадянського суспільства зазвичай висловлювались сумніви в готовності останніх до системної і професійної роботи, за рідким виключенням відомих їм по спільним проектом організацій. Особливістю налагодження робочих відносин громадських організацій з представниками місцевої влади є встановлення особистих довірливих контактів зі службовцями органів місцевого самоврядування.

У декількох громадах Луганської області затвердили програму безкоштовної правової допомоги (Новоайдар). Зараз виконується робота над програмою в місті Кремінна і до кінця року вона буде прийнята. Розробці таких програм передують дослідження правових потреб для визначення тенденцій.

Як показує практика, взаємодіяти громадянському суспільству з представниками ОМС не завжди комфортно, проте, якщо надавати їм максимально конкретні цілі, алгоритм дій, стратегування, то представники владних структур охоче йдуть на зустріч.

Незначні ініціативи у рамках дитячих квестів, конференцій, круглих столів, надання приміщення (на короткий час) – підтримуються як ОМС, так і бізнесом, проте їх ефективність теж не є масштабною.

Наприклад, фронт-офіс поліції м. Щастя, проведення поліцією лекцій для школярів, інфраструктурний проект “Безпека дороги”, громадські організації при дитячих садках, тощо.

*“...по всей Луганской области, в рамках полиции мы сделали фронт-офис полиции там же и как продолжение идет чередование, ряд проектов. Это инфраструктурный проект «Безпека дороги», где были закуплены «лежачие полицейские», восстановлены дорожные знаки, в рамках этого проекта. И закуплена машинка для нанесения дорожной разметки. Вот, но самое основное, как оказалось в эпоху коронавируса даже, вот, у нас обучающий компонент для детей. Это более 40 активностей, было проведено в летний период в школах, когда уже были они на каникулах, по сути, вот и дети собирались на квесты, на не лекции, ну а более такие квестовых мероприятий. В детских садиках плюс еще организовывались майданчики под открытым небом детские и эти мероприятия действительно были затребованы. Ведь не просто они обучались, но и сплуквались з поліцією напрямую. Они учились, что такое вживую обращаться к сотруднику полиции, над каким вопросом и что в любой момент к ним пойдут навстречу. Это был действительно успех. Еще у нас можно отметить, нельзя сказать, что мы вырастили, но у нас появилась новая общественная организация при детском садике «Звездочка», и сейчас*

*у них реалізовано, скільки, 3 проєкта інтересних. І плюс сказати, що вони пишуть і пишуть, і подають і подають проєкти, і достатньо інтересні такіє. Логопедическая комната, тепер у них буде реалізовуватися, я надюсь, проєкт «Батьківство – клуб батьків», «Клуб тата» вот так вот даже. Ну, это все затребовано для нашей громады»* (Наталя Палагута, головний спеціаліст відділу інформаційної політики військово-цивільної адміністрації Щастинської громади та голова робочої групи по громадській безпеці і соціальній згуртованості).

Одним із ключових досягнень ОГС, у співавторстві з ОМС – стало запровадження різноманітних інструментів участі. Запрацювали сервіси електронних петицій, можливими стали місцеві ініціативи, громадські слухання, а також «бюджет участі», де представники громади мають змогу презентувати свої проєкти по благоустрою та бути реалізовані містом. Ці механізми працюють, проте не завжди ефективно. В сервісах електронних петицій – ініціативи часто не набирають потрібної кількості голосів.

Більшість ініціатив від громади – носять рекомендаційний характер, до яких ОМС має право не прислухатись.

ОМС опікується за ОСББ, створюючи умови для їх підтримки.

*“Сейчас не общественные организации тянут власти за уши, а наоборот - мы их тянем: давайте, организуйтеся. Вот мы сейчас занимаемся ОСББ, нам выгодно, чтобы организаций было больше [...]. У нас есть рабочие группы по “социальной згуртованості”... Мы участвуем сейчас в проєкте «Добрі сусіди», ну это по ОСББ”* (Ірина Корлякова - заступник міського голови м. Сватово).

Активісти зазначають, що основні вектори, на які донорські організації та ОМС звертають увагу - це миротворчість та громадська безпека. Ці питання обумовлені регіоном.

Під час обговорення питань з представниками громадських організацій, щодо їх майбутньої діяльності, серед представників ОГ акцент робився на те, які навички і досвід у них вже є.

Описуючи процедури прийняття рішень, представники ОГС переважно говорили про неформальні зустрічі, обговорення та прийняття рішень. Формалізація взаємодії згадується рідко, і до неї ставлення посереднє.

У невеликих містах – схильність до кооперації з іншими громадськими організаціями – вища, наприклад, у місті, як Северодонецьк, центру Луганської області, про створення альянсів як про інструмент досягнення певних проєктних і програмних цілей експерти практично не згадувалось.

В результаті рівень ефективності співпраці між ОГС та місцевою владою в багатьох випадках навіть вище, ніж серед самих громадських організацій між собою .

У маленьких громадах, більшість ОГС говорять про користь і правильність кооперації громадських організацій, об'єднання зусиль.

*“Коммуникация между нами (общественными организациями). Это важно. То, что мы знаем друг друга...” (Олена Галканова, м. Золоте).*

*“Я доволен тем, что появилось значительное количество хабов центров общественной активности в разных городах, и они стали такими местами где люди собираются взаимодействовать. Это является позитивным моментом который позволяет привлекать людей-волонтеров, давать им какое-то пространство для того чтобы они в свободное время могли уделять каким-то социально значимым деятельности” (Олексій Кормілецький , м. Рубіжне)*

Кооперація для регіональних ОГС - спосіб виживання, або як спосіб звернення на себе уваги.

Крім того, на думку представників влади, багато ОГС самостійно реалізують свою діяльність і без взаємодії з владою в свій проектної діяльності. Причинами цього називаються відсутність довіри до влади - хоча серед деяких представників місцевого самоврядування є багато таких, які з симпатією ставляться до ОГС та могли б надати їм підтримку.

Влада не використовує всі можливості, які могла б принести така співпраця.

## **б) Кейси співпраці ОГС з бізнесом**

Представники бізнесу сприймаються як активна, цілеспрямована і свідома частина населення, що володіє ресурсами і здатна до вирішення проблем в рамках актуального порядку денного.

З іншого боку, в разі багатосторонньої взаємодії, бізнес обмежений в своїх можливостях впливати на владу.

Представники бізнесу (більшість) не зацікавлені у співпраці с ОГС, так як розглядають для себе у таких заходах лише збитки.

За результатами дослідження [“Залучення приватного сектору до розвитку громад”](#) (Програми ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP)

за фінансової підтримки Європейського Союзу) - було з'ясовано, що у розвитку громадянського суспільства, за програмами соціальної відповідальності, беруть участь лише великі містоутворюючі підприємства. Наприклад, ДТЕК заявляє про свою зацікавленість у реалізації перспективних соціально важливих для міста проектів. Це, як правило, соціальні місії, направлені на покращення медицини, благоустрою та створенню додаткових робочих місць.

Дрібне підприємництво - пасивне, проте, окремі з них присвячують велику кількість часу та фінансів громадським ініціативам. Саме вони зазначають, що представники місцевої влади важко йдуть на зустріч, тримаючись осторонь.

Як правило, це невеликі акції, або консультації громадських активістів з приводу соціального підприємництва (як це робить Олександр Балабанов з м. Щастя).

*“Все происходит в рамках общих интересов, у них проекты мне предлагают присоединиться к этим проектам, либо финансово либо знаниями. У нас есть волонтеры, 20 с лишним волонтеров, и частенько организации обращаются за поддержкой, свою помощь я предоставляю на бесплатной основе...” (О.Балабанов, підприємець, м. Щастя).*

Проте, історія Олександра Балабанова - це скоріше виключення, ніж правило. Більшість опитаних активістів (с. 13-14) заявляють, що задіяти бізнес у громадському секторі практично неможливо.

Таку складність у комунікації – пояснюють відсутністю виборів у багатьох містах Луганщини. Світ змінився, а еліти залишились, йти у ногу з часом їм занадто складно.

Представники бізнесу зазвичай беруть участь у проведенні виставок, фестивалів, публічних заходів. Підприємці зазначають, що сьогодні участь в організаціях різноманітних заходів беруть волонтери. Їх кількість помітно збільшилася.

#### **4. Потреби ОГС у регіоні**

В першу чергу ОГС потребують кваліфікованих кадрів. Для цього – необхідна просвітницька діяльність, серія тренінгів, консультацій та помірна підтримка з боку ОМС.

Кадровий «голод» є суттєвим бар'єром для розбудови осередків громадської активності, тому важливими є інструменти та заходи, що направлені на залучення кваліфікованої молоді до роботи у структурах громадської активності. З одного боку, це є стратегічним та довгостроковим завданням для місцевої влади, що пов'язано з реалізацією молодіжної політики та покращення ситуації у сфері працевлаштування.

*“Самая большая проблема - это человеческий ресурс. Кадры. Важно найти единомышленников. Они на какой-то период присоединяются и уходят. Ну, вот, как бы пока нет возможности такого постоянного развития, да с, опять-таки скажу, с заработной платой. Потому что у нас очень высокий уровень безработицы, и люди, к сожалению, не могут позволить себе уделять свое время общественным организациям. Пока хлебом насущным голова забита, не сильно беспокоит развитие громады” (Олена Галканова, активіст, м. Золоте).*

Імідж ОГС псують організації, які створюються виключно під гранти. Не мають команди, не мають довгострокових стратегічних цілей. Перспективним напрямком є підвищення ролі та популярності громадських організацій як інститутів, як осередків та каналів концентрації громадської активності у місті.

Представники громадянського суспільства потребують якісної співпраці з представниками ОМС та бізнесу. Налагодженню контактів з ОМС сприятимуть частково вибори. У тих громадах, де вони відбулись – намітилися позитивні тенденції розвитку.

В області існує певна напруга між місцевими мешканцями, ВПО та постійно мігруючих мешканців ОРДЛО. Також, у спектрі місцевих організацій мало представленими є проблеми роботи з соціально вразливими категоріями населення.

*“Ещё одна особенность это специфика обращения потому, что у нашем регионе есть огромное количество ВПО и у них есть свои проблемы. Особенно которых нет у жителей других громад и конечно кроме ВПО есть ряд проблем особенных...” (Олексій Кормілецький, м. Рубіжне).*

У подальшому, регіону необхідна розробка стимулів для влади та громади, щоб залучити їх до участі у спільних проектах.

Не дивлячись на деякі негативні тенденції, дослідження продемонструвало, що існуючі громадські організації намагаються працювати над позитивними змінами та стійким розвитком громади в таких напрямках, як зміна самоусвідомлення; активізація й згуртування молоді;

працевлаштування та самозайнятість населення; підвищення рівня правової культури населення; доступ до правосуддя (в тому числі і мешканців з тимчасово-окупованих територій); покращення екологічної ситуації; інтеграція внутрішньо переміщених осіб; налагодження взаємодії влади, бізнесу та громадськості. Для вирішення проблеми із залученням молоді, наприклад, у м. Сватово був запроваджений проект по школам, де старшокласників вчать писати проекти.

*“Мы проводили эксперимент, объявляли конкурс такой, небольшой с финансированием на 50 тыс., там у каждой школы было всего 15 тыс. для того, чтобы они поучились писать проекты. Это не деньги, но, тем не менее они учились делать презентацию, представлять его. И когда они выиграли, они были всемирно горды собой”.*  
*(Ірина Корлякова - заступник міського голови м. Сватово).*

Створюються робочі групи по соціальній згуртованості, по гендерно-орієнтованому бюджетуванню, проекти по безпеці, зокрема для дівчаток і жінок. (І. Корлякова, м. Сватово).

Проте, організаціям здебільшого не вистачає досвіду й знань, у тому числі спеціальних знань з бухгалтерії та юриспруденції (адвокації), а також у написанні проектів.

Потребують покращення розподіл обов'язків всередині організації. Часто звучить думка про те, що важко поєднувати громадську й професійну діяльність, адже громадські діячі, як правило, не отримують зарплатню.

Ресурсне забезпечення діяльності ОГС (у тому числі зарплата в проектній діяльності) – це питання, яке постає в ОГС, що прагнуть розвитку й докладають своїх зусиль задля цього.

Задля розвитку людського потенціалу респонденти вбачають сенс у такій формі навчання, як майстер-класи й тренінги з психології спілкування та взаємовідносини з людьми (найзатребуваніші теми серед респондентів), а також із самореалізації, лідерства, з ораторського мистецтва, англійської мови, управління людськими ресурсами, рекрутингу персоналу (бухгалтерів, юристів, інших консультантів), побудови команди, роботи з волонтерами, управління конфліктами в організації, мотивації персоналу, делегування повноважень, подолання емоційного вигорання, менеджменту громадських організацій, проектного менеджменту, тайм-менеджменту, з прав людини, прав дитини, з антикорупційної діяльності й окремих юридичних питань.

Отже.



1. Є ядро організацій, які мають досвід у громадському секторі. Проте, відсутня консолідація між представниками ОГС, ОМС та бізнесу.
2. Інституційний розвиток організацій дуже слабкий, відсутні навички менеджменту, написання проектів.
3. Стратегії діяльності відсутні, проте це і можливість для запровадження спільних проектів, з метою консолідації громадянського суспільства у майбутньому.
4. Кадри потребують кваліфікованого навчання.
5. Відсутні ресурси. Більшість організацій є неспроможними і це, водночас, є можливістю для співпраці між ОМС та ОГС.
6. Практика показує, що ефективним інструментом є залучення волонтерів. Залучати молодь, для яких така діяльність є джерелом отримання досвіду.

У цілому, громадський сектор Луганської області знаходиться на одній із початкових стадій розвитку, що зумовлює специфіку його викликів і потреб. Це елементарні навички проектного менеджменту, адміністрування та фандрайзингу.

Про це свідчать дані, отримані під час опитування серед представників громадянського суспільства (91 людина).

Якщо виділити топ-3 проблем ОГС у Луганській області, то більшість опитаних організацій скаржились на відсутність ресурсів та незабезпеченість базовим обладнанням задля діяльності. На другому місці опиниться потреба у знаннях і кваліфікованому персоналу. Бо відсутність зацікавленості до громадського сектору – це ще один пріоритет серед потреб громадських організацій. На третьому - проблема недостатньої комунікації з ОМС та представниками бізнесу.

Для ОГС, також, надзвичайно актуальною є розробка довгострокової стратегії розвитку, розробка стратегічних комунікацій та зв'язків з громадськістю

Щодо донорських програм, то більшість опитаних організацій вбачає необхідність у підтримці інституційних грантів.

У пріоритетах є також заохочувальні гранти, покликані мотивувати до участі у житті громади якомога більшу кількість населення. Навчання,

просвітницька діяльність - також є у списку пріоритетів ОГС у Луганській області.

Більшість з опитаних синхронно зазначили, що надзвичайно актуальним для них питанням - є адміністративно-технічна спроможність, бо велика кількість організацій зареєстрована за домашніми адресами, не мають офісів та працюють на домашній техніці. Надзвичайно актуальним (за більшістю голосів серед опитаних) – виявилось питання розвитку професійних навичок колективу, відповідно до профілю діяльності організації. Дуже актуальним для громадських організацій є фандрайзинг (36 опитаних поставили найвищу позначку). Активісти, як правило, не навчені поняттю та процедурі фандрайзингу, яка б допомогла залучати додаткові кошти на реалізацію проектів.

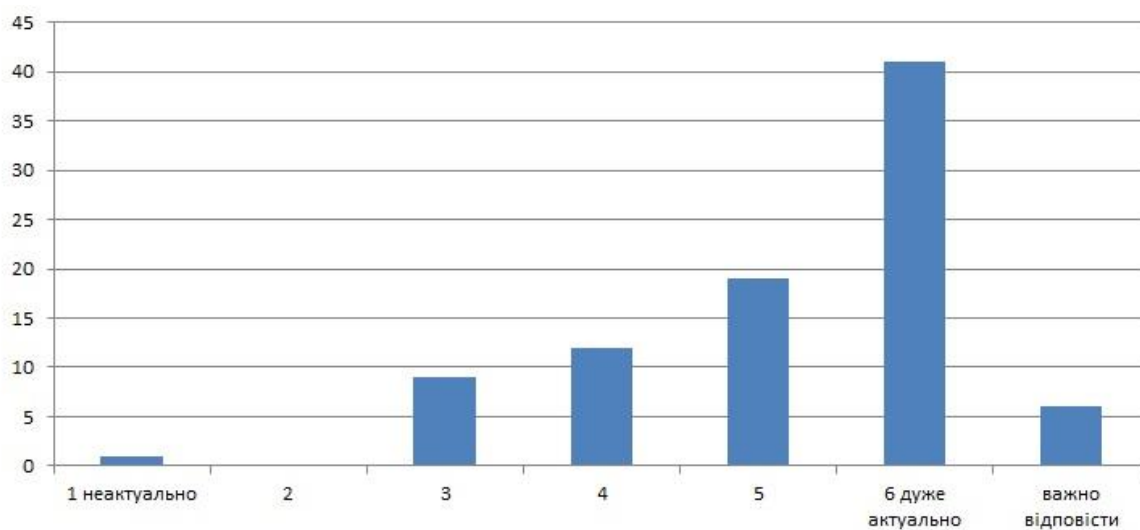
Стратегічні комунікації та зв'язки з громадськістю, а також стратегія розвитку організації – потребують покращення. Більше 40 опитаних позначили це питання як надзвичайно актуальне для себе. Респонденти зазначили, що корисними для них були б навички у сфері адвокації, у т.ч. міжнародної.

Все це свідчить про те, що громадянське суспільство знаходиться на стадії формування та становлення. Воно є недостатньо зрілим, у ньому відсутня стратегічність, системність та досвід. Проте, успіхи в окремих сферах свідчать про високий рівень самосвідомості та бажання до змін і трансформацій.

Додаток 1

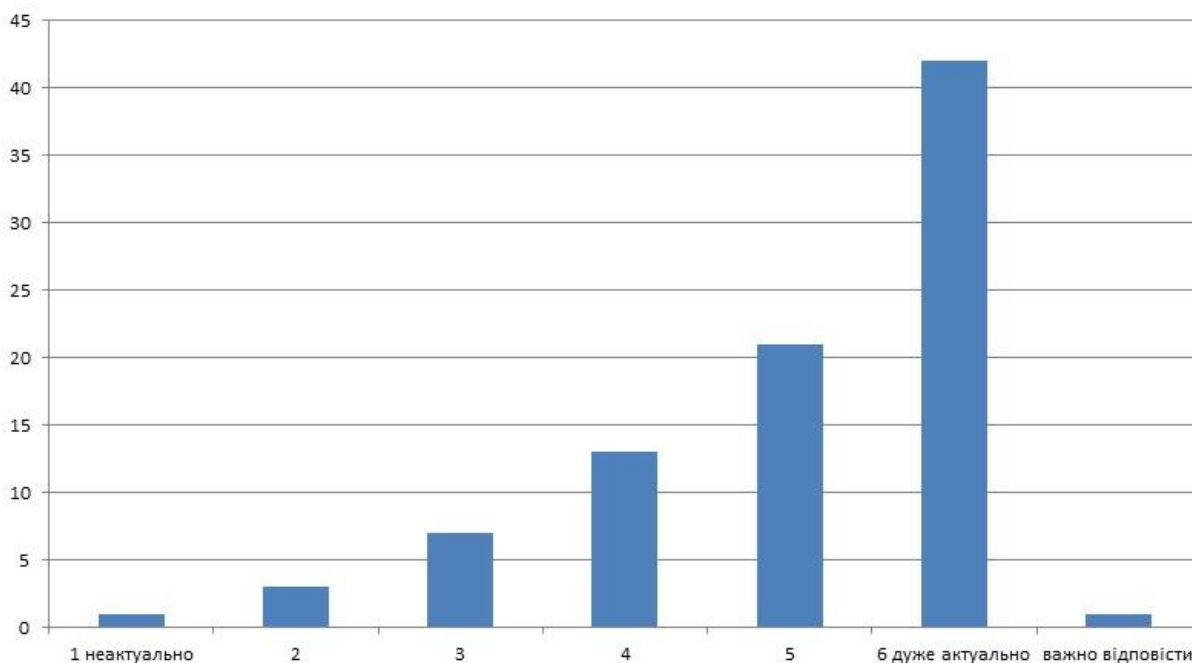
Стратегія розвитку

Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)



#### Додаток 2 Стратегічні комунікації та зв'язки з громадськістю

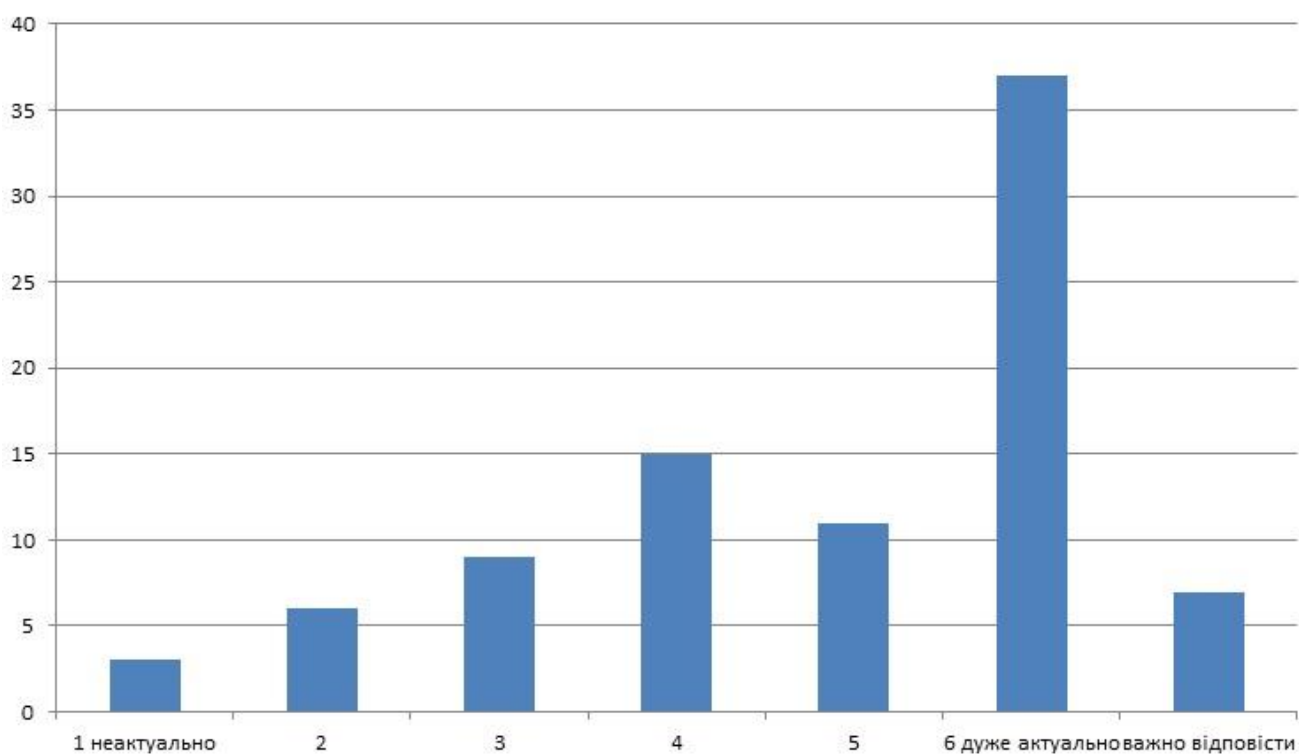
Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)



### Додаток 3

#### Навички в адвокації у т.ч. міжнародної

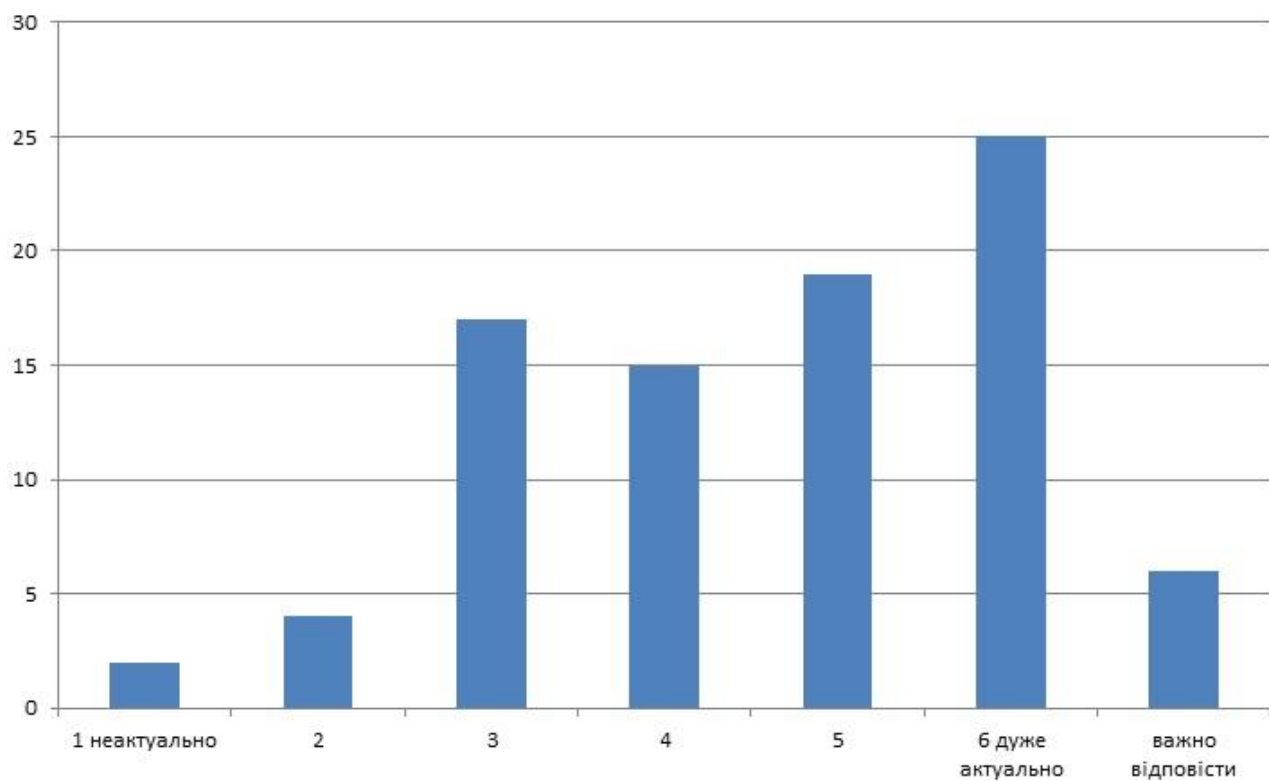
Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)



### Додаток 4

#### Внутрішні політики та процедури

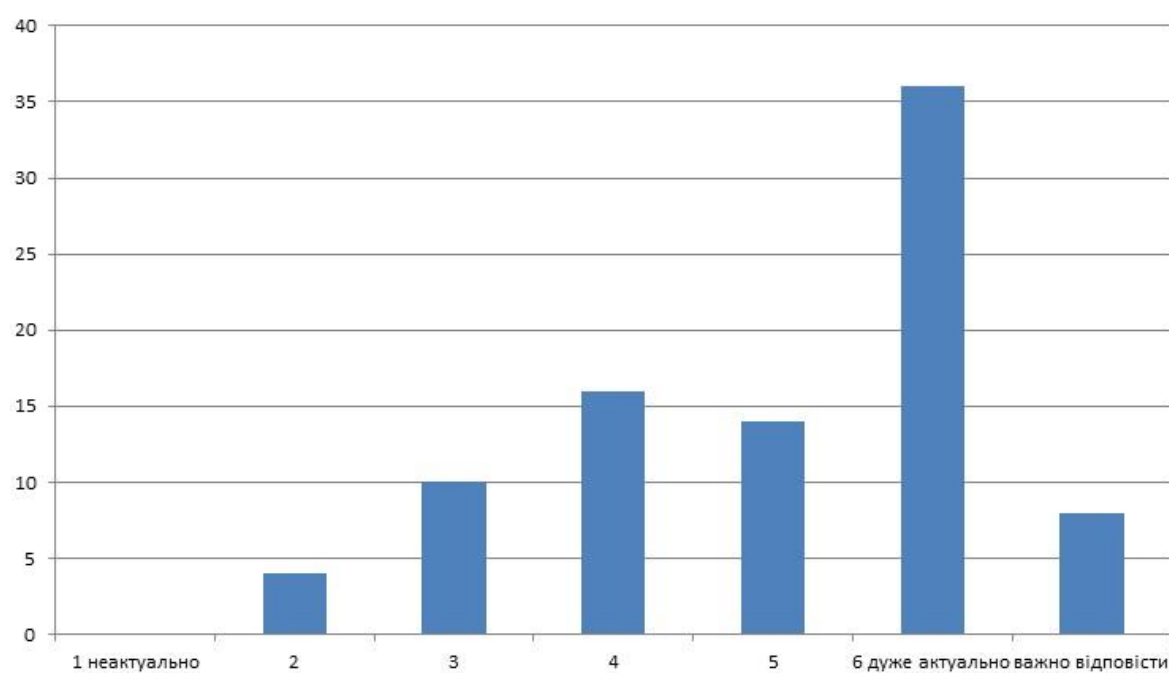
Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)



## Додаток 5

### Фандрейзинг

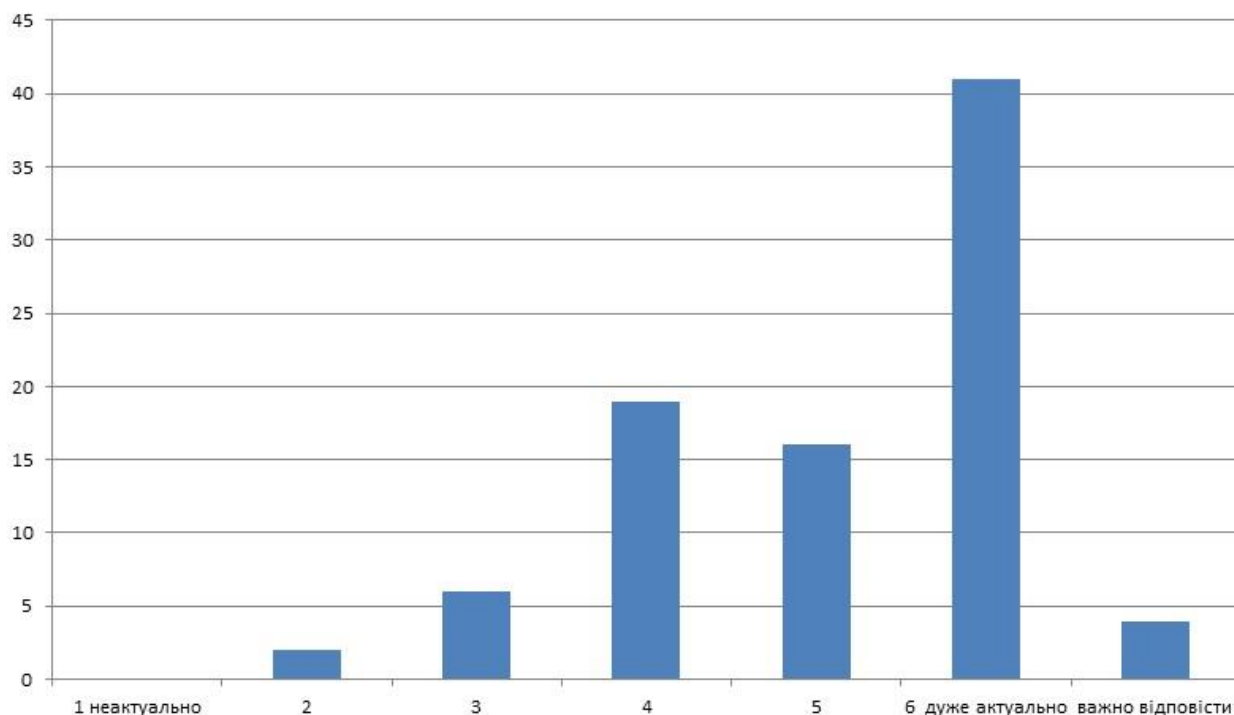
Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)



## Додаток 6

Робота з громадою та цільовими аудиторіями (залучення волонтерів, civic engagement and constituency)

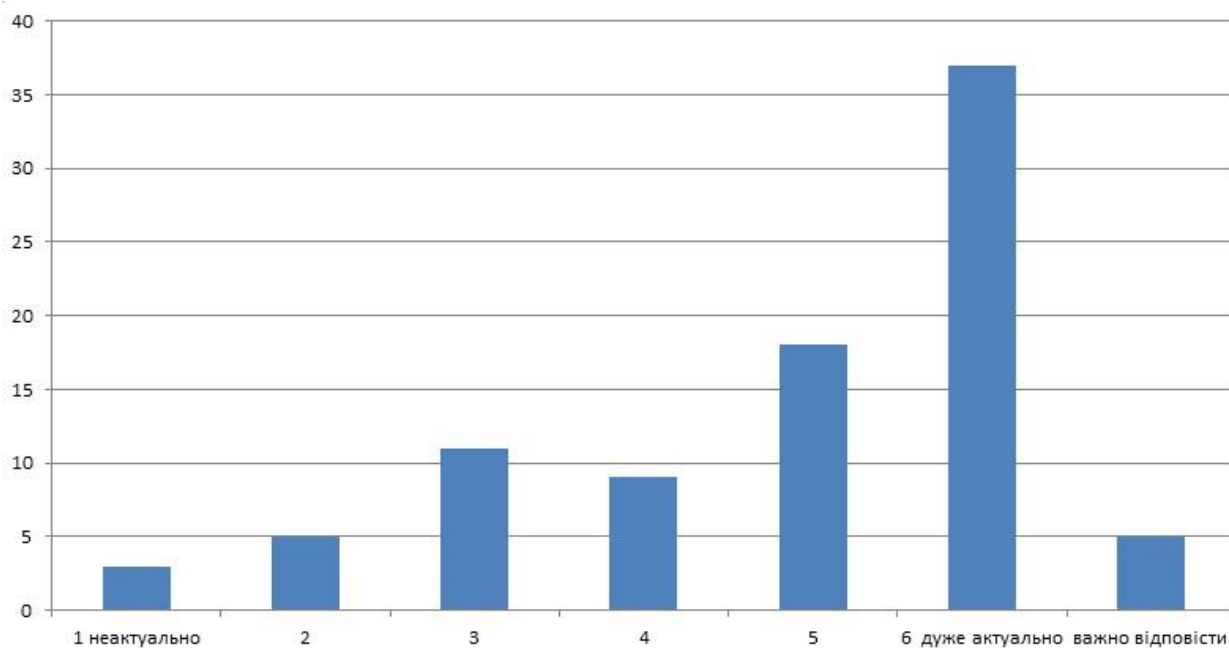
Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)



## Додаток 7

Надання послуг

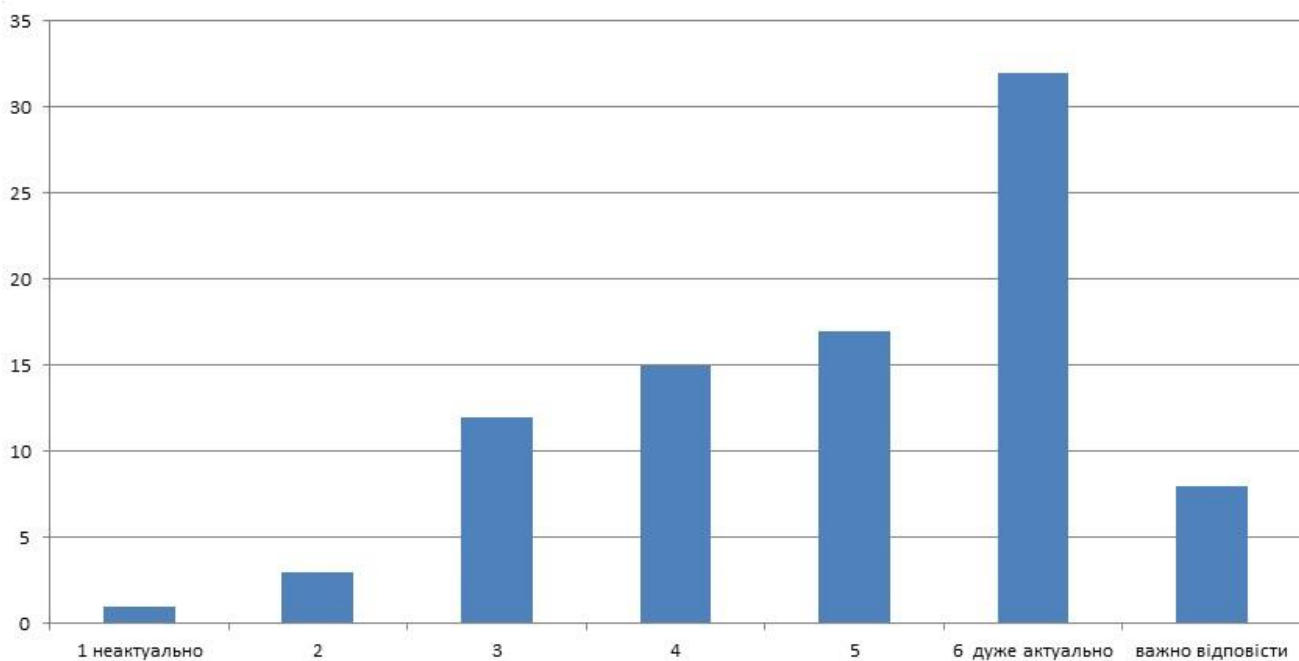
Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)



## Додаток 8

### Практики доброго врядування

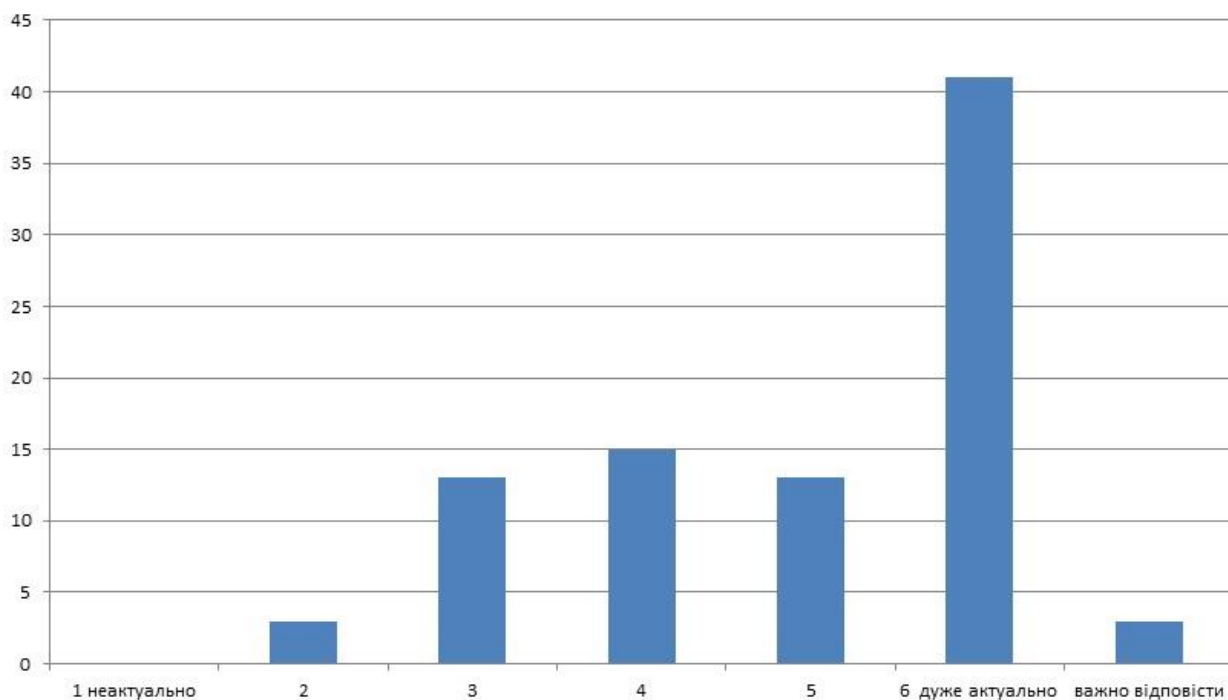
Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)



## Додаток 9

Розвиток професійних навичок колективу організації відповідно до профілю співробітників

Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)





## Додаток 10

## Адміністративно-технічна спроможність

Будь ласка, оцініть актуальність організаційного розвитку та підвищення спроможності у таких вимірах (1 - неактуально; 6 - дуже актуально)

