

Лютий 2026 року

### ВСТУП

Дослідження має на меті надати членам Платформи гуманітарних НУО в Україні та іншим учасникам гуманітарної діяльності чітке, доказове розуміння факторів, що зумовлюють запити організацій громадянського суспільства (ОГС) щодо зміцнення їхньої спроможності, а також оцінку ефективності поточних ініціатив з надання підтримки, які пропонують міжнародні неурядові організації (МНУО) та інституційні донори. У дослідженні здійснено аналіз попиту і пропозицій щодо підтримки у зміцненні спроможності задля визначення відповідності наявних зусиль реальним потребам ОГС, а також виявлення прогалин, перетинів або дублювання. Дослідження сфокусоване на ОГС, які працюють у східних (Запорізька, Харківська, Дніпропетровська, Донецька) та південних (Одеська, Миколаївська, Херсонська) областях України, з метою охоплення територій, розташованих ближче до лінії фронту. Кінцева мета полягає у посиленні локалізації шляхом узгодження гуманітарної підтримки з реальними організаційними викликами та пріоритетами місцевих ОГС. Повна методологія представлена на с. 2.

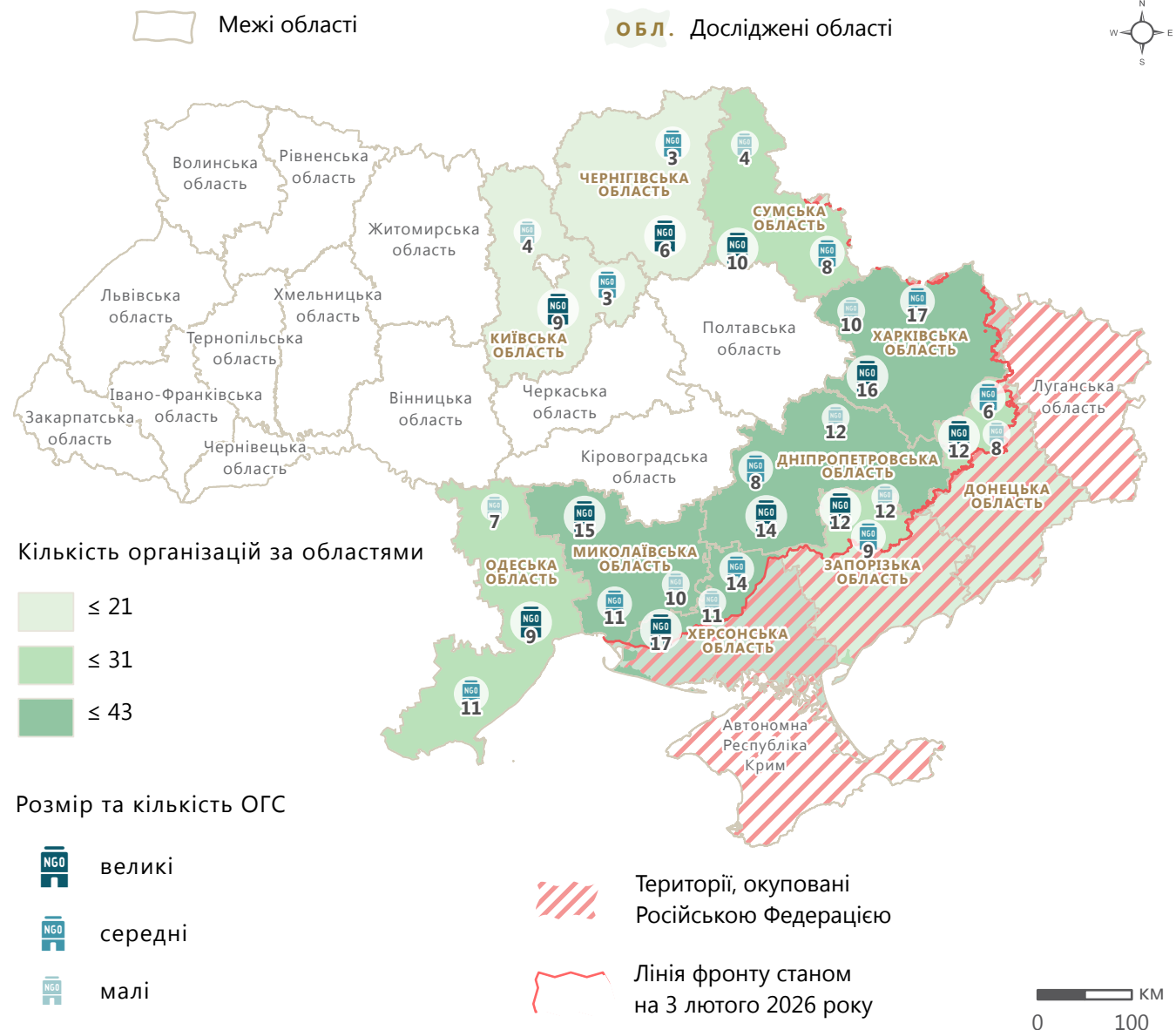
Всі висновки є лише індикативними, а не репрезентативними.

### КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ

- 147 зі 159 ключових інформантів (КІ) з-поміж представників ОГС повідомили про загальну потребу в підтримці у зміцненні спроможності, що свідчить про високу зацікавленість місцевих організацій у постійному розвитку та мотивацію до надання бенефіціарам високоякісної допомоги.
- До основних потреб належать залучення коштів та написання грантових заявок (68% та 43%), добробут персоналу та запобігання вигоранню (53%), а також знання англійської мови (46%). Ключові інформанти з ОГС наголошували, що забезпечення добробуту персоналу є критично важливим для надання послуг в умовах надзвичайно високого стресу на прифронтових територіях.
- Представники ОГС часто повідомляли про брак довіри з боку донорів, які розробляють проекти без належного розуміння українського контексту. Багато КІ з-поміж представників ОГС вважали, що керівництво донорських організацій потребує навчання з питань українського контексту, безпеки та викликів, пов'язаних із роботою на прифронтових територіях.
- Хоча 67% ОГС висловили готовність навчати інші організації, багато з них, особливо менші або більш віддалені ОГС, досі не усвідомлюють, що можуть самостійно ініціювати обмін досвідом.
- Згідно з отриманими даними, 110 зі 158 опитаних представників ОГС не знають, як донори розподіляють кошти на зміцнення спроможності в межах грантів. Зокрема, малі та віддалені ОГС зазнавали більших труднощів у залученні коштів на зміцнення спроможності.

### ГЕОГРАФІЧНЕ ОХОПЛЕННЯ ТА ВИБІРКА

Території, на яких здійснюють діяльність досліджені ОГС, за кількістю організацій, які про це повідомили:



Funded by the European Union

## МЕТОДОЛОГІЯ

Методологія була розроблена у тісній співпраці з Платформою гуманітарних НУО в Україні з метою забезпечення комплексного та контекстуально релевантного підходу. Перед початком збору даних були проведені консультації з представниками міжнародних гуманітарних організацій та донорських агентств, які мають досвід у сфері зміцнення спроможності, з метою вивчення їхніх підходів до ініціатив зі зміцнення спроможності ОГС в Україні. Збір даних проводився з 23 вересня по 8 грудня 2025 року та охоплював як місцеві, так і міжнародні організації, залучені до діяльності зі зміцнення спроможності. Інтерв'ю переважно проводилися у східних (Запорізька, Харківська, Дніпропетровська, Донецька області) та південних (Одеська, Миколаївська, Херсонська області) областях України з метою охоплення територій, розташованих ближче до лінії фронту.

Під час дослідження фахівці REACH використали змішаний методологічний підхід: було проведено кількісне телефонне опитування максимально можливої кількості ОГС, які базуються у східних і південних областях, а також проводилися глибинні якісні інтерв'ю з ключовими інформантами (KI) з меншою групою попередньо визначених ОГС та МНУО. Збір кількісних даних проводився з 23 вересня по 10 жовтня. Польові команди REACH намагалися охопити усі ОГС, які, за їхніми даними, працювали переважно в східних і південних областях і мали досвід участі в заходах зі зміцнення спроможності, які проводилися МНУО. Зрештою, кількісне опитування загалом пройшли 159 ключових інформаторів (KI) зі 159 ОГС, надавши своє бачення щодо доступних видів діяльності зі зміцнення спроможності, їхньої ефективності, пріоритетних напрямів майбутньої підтримки та викликів, з якими вони стикалися під час доступу до навчання.

З 12 листопада по 8 грудня 2025 року були проведені якісні інтерв'ю з ключовими інформантами з-поміж представників 15 ОГС, 8 МНУО та 3 агентств ООН. Ці інтерв'ю дозволили більш детально дослідити причини звернень ОГС щодо зміцнення спроможності, а також досвід МНУО у розробці, управлінні та оцінці ініціатив зі зміцнення спроможності місцевих ОГС. **Результати кількісного та якісного етапів дослідження були проаналізовані з метою визначення успішних стратегій і напрямів для покращення зусиль із локалізації по всій Україні.**

## ОБМЕЖЕННЯ

Неможливо підтвердити, що польова команда виявила всі ОГС та МНУО, залучені до діяльності зі зміцнення спроможності у східних і південних областях. Хоча було докладено зусиль для зв'язку з усіма організаціями, які відповідали критеріям вибірки, невелика частина з них не відповіла або відмовилася від участі. Як наслідок, деякі організації можуть бути не представлені в дослідженні. Отримані результати не можна вважати статистично репрезентативними для всієї групи. Отже, **усі результати є індикативними**, а не репрезентативними. Деякі представники ОГС не знали термінології, яка використовувалася в дослідженні, через що знадобився додатковий час на пояснення. Враховуючи складну безпекову ситуацію та обмежені людські ресурси команди REACH, більшість інтерв'ю проводилися онлайн. Також через тривалі відключення електроенергії та проблеми зі зв'язком, спричинені масованими обстрілами, зв'язатися з KI було складно. Зокрема, труднощі виникали під час інтерв'ю (деякі фрази були нерозбірливі). У кількісному та якісному етапах дослідження брали участь різні представники ОГС, тому в окремих відповідях існують розбіжності. Крім того, результати є дуже індивідуальними і не підлягають узагальненню.

1 - Респонденти з ОГС могли обирати більше ніж один варіант  
2 - Громада – це основний тип муніципалітету та третій рівень місцевого самоврядування в Україні



## Профіль місцевих організацій

Розмір ОГС, за даними ОГС (n=155):



55 малі організації (річний бюджет до 10 000 євро)

46 великі організації (річний бюджет понад 100 000 євро)

53 середні організації (річний бюджет від 10 000 до 100 000 євро)

## ОГЛЯД ПОТРЕБ ОГС

Таблиця 1. Пріоритетні потреби на охоплених дослідженням територіях, за кількістю ОГС, які про них повідомили<sup>1</sup> (n=146)

Залучення коштів (диверсифікація джерел та стратегій залучення фінансування)	68
Добробут персоналу / запобігання професійному вигоранню	53
Курси англійської мови	46
Написання грантових заявок	43
Фінансовий менеджмент	36
Організаційний розвиток	36
Моніторинг, оцінка та навчання	32
Управління проєктами	26
Наставництво та коучинг	24

Більшість опитаних представників МНУО зазначила, що пріоритети у зміцненні спроможності різняться залежно від партнерської ОГС, і не змогла визначити якусь окрему сферу. Водночас багато респондентів вказали, що пріоритетом є комплексне поняття «фандрейзингу», яке включає написання грантових заявок, розробку стратегії комунікацій та аналіз роботи місцевих НУО.

Таблиця 2. Оцінка потреб організацій у програмах забезпечення добробуту працівників (запобігання вигоранню), за кількістю ОГС, які надали такі дані<sup>1</sup> (n=139)

Раз на квартал	59
Майже щомісяця або частіше	26
Раз на кілька місяців	20
Кілька разів на рік	19
Раз на рік	15

Примітно, що поняття «зміцнення спроможності» дещо по-різному сприймається серед представників ОГС та МНУО, а також всередині цих груп. Загальне розуміння включає посилення окремих технічних навичок (у певному секторі) та загальний професійний розвиток організації та її працівників.

Зі 159 опитаних представників ОГС, 147 відповіли, що їхня організація загалом потребує підтримки у зміцненні спроможності. За результатами глибинних інтерв'ю, необхідність постійного розвитку є вимогою сучасного світу, особливо з огляду на нові інструменти, які можуть бути застосовані в роботі організацій, та зацікавленість у продовженні підтримки їхньої громади<sup>2</sup> на високому рівні (див. Таблицю 1).

Оскільки опитані ОГС здійснюють свою діяльність на лінії фронту, їхній персонал також працює в надзвичайно складних умовах, надаючи допомогу постраждалому населенню (див. Таблицю 2). KI з Одеси, офіс якої було зруйновано внаслідок обстрілів, поділилася своїми пріоритетами в сфері зміцнення спроможності: «Після всіх цих прильотів, розбирання руїн, ми бачили, що наші співробітники вигоріли, вигоріли емоційно, а вони допомагають людям. І якщо людина сама спустошена, як вона може допомогти іншим? Ніяк не може. І в нас постало питання: «Що для нас важливіше: техніка чи наші співробітники?». Наші співробітники. І ми за ці гроші провели два чудові ретрити. Ми також провели для них тренінг із запобігання вигоранню. Ми залучили психолога-супервізора – зовнішню фахівчиню. Вона з ними працювала. І ось ми помітили, як психологічний стан наших співробітників покращився. Вже почали посміхатися».

**Таблиця 3. Визначення потреб у підтримці зі зміцнення спроможності, за даними ОГС<sup>3</sup> (n=158)**

Власний організаційний запит (на основі самооцінки)	<b>113</b>
Рішення керівництва	<b>49</b>
Рекомендація донора	<b>43</b>
Власні припущення/спостереження (після обговорення з партнерами)	<b>38</b>
Вимога донора	<b>32</b>

Багато КІ під час глибинних інтерв'ю вказали, що **наставництво** та різні типи підтримки є пріоритетними форматами (див. Таблицю 5). Один КІ з малої ОГС у Донецькій області зазначив: *«Обмінні візити дуже цікаві, бо ми могли б здобути певний досвід для себе; майстер-класи, навіть сесії, тренінги – усе, де можна отримати нові знання для навчання. Ми знаходимо ініціативи, але було б краще, якби їх було більше, і щоб вони [донори] також нас знаходили».*

**Таблиця 5. Найбільш бажаний формат для зміцнення спроможності, за даними ОГС (n=147)**

Змішаний	<b>86</b>
Офлайн	<b>25</b>
Онлайн	<b>18</b>
Наставництво	<b>13</b>
Практичні заняття	<b>4</b>

129 із 157 опитаних представників ОГС вважали, що підтримка у зміцненні спроможності є релевантною/ дуже релевантною. Водночас декілька респондентів зазначили, що міжнародна підтримка не задовольняє потреби ОГС. Наприклад, КІ із середньої ОГС зазначив: *«Ті, над якими ми працювали разом із [партнерською МНУО], були онлайн-курси. Ну, скажімо так, безтолкові курси, які ти просто слухаєш, а потім відповідаєш на запитання. Я вважаю, що курси мають бути саме інтерактивні, саме мають бути десь у віддаленні, в нашому випадку, від Херсону. Там, де людина зможе 'увібрати' і зрозуміти цю інформацію. Тому що сидючи під обстрілами, просто поставити галочку, що вона прослухала і отримала цей сертифікат онлайн, то це, як правило, не має ніякого сенсу».*

**Таблиця 4. Оцінка внутрішньої організаційної спроможності, за даними ОГС (n=159)**

Ми використовуємо спеціальний інструмент для оцінки	<b>92</b>
Ми не використовуємо спеціальний інструмент для оцінки	<b>38</b>
Ні, нам це не потрібно	<b>15</b>
Ні, ми не знаємо як, але хочемо навчитися	<b>11</b>
Ні, ми не знаємо як	<b>3</b>

Згідно з отриманими даними, 130 із 159 КІ проводять внутрішню оцінку спроможності організації (див. Таблиці 3, 4). *«Ми проводимо [оцінку]... Причому мені навіть подобається її проходити – це самоаналіз [на платформі]! Ми постійно на щось [гранти] подаємося! І тому нам постійно це треба проходити! Це так цікаво!»* – зазначила представниця середньої ОГС з Києва. Інший респондент із Харкова повідомив, що завдяки спільному проєкту з партнерами їхня організація присвятила вісім місяців розвитку організаційної спроможності: *«Ми зосередилися на внутрішній оцінці спроможності нашої організації, стратегічному плануванні та розробці політик. Це важка й монотонна робота, але її потрібно виконувати».*

Лише декілька представників МНУО відповіли, що тим чи іншим чином оцінюють власну організаційну спроможність. Водночас один КІ із МНУО поділився цікавим досвідом взаємної оцінки: *«Ми одного разу проводили взаємну оцінку спроможності, тобто оцінювали одне одного [з місцевою партнерською організацією]. Це нас трошки заземляє, бо ми можемо сказати, що у нас сильна команда з міжнародними експертами, які мають багаторічний досвід у цій сфері і так далі. Але ця вправа нам дозволяє побачити погляд зі сторони. Можливо, всі ці експерти з різним досвідом – надзвичайні фахівці, але в українському контексті це їм зовсім не допомагає. Ще такий момент може бути, таке в нас теж було в практиці, ми вчимося на власних помилках, таке ми також проходили, тому ця вправа дає нам трошки реаліті-чек провести».*

Якість співпраці з партнерами та рівень реалізації ініціатив у значній мірі залежать від проактивності та особистих якостей керівництва партнерської МНУО. Але загалом ОГС високо оцінили рекомендації, отримані під час зміцнення спроможності. *«Так! Більшість рекомендацій, які були надані, ми впровадили, навіть якщо спочатку відчували певний опір. Наприклад, нам порадили розробити Кодекс поведінки – це така політика соціальна в середині організації. Вона у нас і була, вона просто була неочевидна»,* – зазначила представниця ОГС із Сум.

## Досвід участі в ініціативах зі зміцнення спроможності

157 із 159 організацій повідомили, що протягом минулого року (починаючи з вересня 2024 року) отримували підтримку у зміцненні спроможності від міжнародних організацій або донорів. Багато представників українських ОГС зазначили, що вони переважані кількістю ініціатив зі зміцнення спроможності, які наразі пропонуються. Високе навантаження, невелика кількість працівників та брак часу часто обмежують їхню здатність брати участь у таких ініціативах. Представники деяких ОГС також наголосили на необхідності завчасного інформування про заплановані ініціативи, щоб мати змогу інтегрувати їх у свої організаційні робочі плани. Зазначалося, що для довгострокових тренінгів потрібне додаткове фінансування для утримання персоналу протягом усього періоду навчання. Крім того, представники ОГС вказали на потребу в продовженні наставництва з боку донорів після завершення навчання, що забезпечило б безперервний доступ до практичних порад.

**Таблиця 6. Досвід участі в ініціативах зі зміцнення спроможності, реалізованих протягом минулого року, за даними ОГС (n=155)<sup>3</sup>**

Серія тренінгів	<b>97</b>
Одноразовий тренінг	<b>84</b>
Довгострокова підтримка (наставництво)	<b>50</b>

Слід зазначити, що, за словами опитаних представників ОГС, великі організації частіше отримували довгострокову підтримку (наставництво), ніж малі (39% проти 28%) (див. Таблицю 6).

**Таблиця 7. Частота участі організацій в ініціативах зі зміцнення спроможності протягом минулого року, за даними ОГС (n=157)**

Майже щомісяця або частіше	<b>46</b>
Декілька разів на рік	<b>45</b>
Раз на кілька місяців	<b>29</b>
Раз на рік	<b>11</b>

*«Час від часу можна почути: "більше ніяких тренінгів", але зазвичай це стосується тренінгів із запобігання сексуальній експлуатації та насильству і гендерно зумовленому насильству. Напевно, тому що дуже часто це обов'язкові тренінги, які надаються міжнародними організаціями для українських. Однак, якщо попитати, надати тематику, якийсь там, наприклад, захист даних, фінансовий менеджмент, управління персоналом, логістика, фандрейзинг... [то] якісний тренінг із фандрейзингу може змінити майбутнє деяких організацій, і вони це добре усвідомлюють. Якщо запропонований буде такий тренінг, то більшість організацій залюбки там приймуть участь, навіть такі великі»,* – КІ з МНУО (див. Таблицю 7).



## Ефективність підтримки у зміцненні спроможності

Серед досліджених ОГС

**75%**

повідомили, що протягом минулого року **НЕ** стикалися з дублюванням ініціатив зі зміцнення спроможності від різних організацій

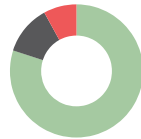
Водночас малі ОГС майже вдвічі частіше стикалися з дублюванням ініціатив, ніж великі (30% проти 17%). Дехто з респондентів вважав дублювання корисним – «додаткова нагода щось пригадати» (див. Рис.1). А представник малої ОГС із Донецької області зазначив, що найчастіше дублювалися такі теми, як «*проектний менеджмент, написання грантів, мігрантів ... дуже всі полюбують, і дуже багато такого, а хотілося б чогось цікавішого, такого, що відповідає нашим потребам, можливо, більш складних тем*».

**Рисунок 1. Оцінка того, чи визнання навчання, пройденого ОГС, зменшить дублювання, за даними ОГС (n=159)**

**128** так, це допоможе зменшити дублювання

**18** ні, це не допоможе зменшити дублювання

**13** не знаю



Серед найбільш ефективних заходів декілька КІ з ОГС назвали **обмінні візити, налагодження контактів, стратегічні сесії та підтримку з боку наставників**. Респонденти відзначили цінність тренінгів, адаптованих до їхнього досвіду у гуманітарному секторі, а також можливість для ОГС самостійно вирішувати, як найкраще витратити кошти на розвиток організації. Малі ОГС, яким бракує часу та працівників, були особливо вдячні за допомогу з **готовими шаблонами: Вони [партнери] зібрали нас лише раз по річній звітності і дуже комфортно. Вони на гугл-диск надсилають під нас форми, які ми просто вносимо свою інформацію, вони це обробляють і будуть подавати вже в тому форматі. Ну тобто допомагають нам, громадським організаціям, які не мають часу на це все. Але ми маємо звітувати і показувати свій результат**», – КІ з Миколаївської області.

Найменш ефективними з точки зору зміцнення спроможності були спроби навчання місцевих організацій працювати в українському контексті, а також відсутність довіри з боку МНУО до ОГС. «*Невдало було дуже багато з гендерної чутливості, з гендерів взагалі, тому що коли у тебе досвід 12 років, а ти йдеш на тренінг, і людина, яка працює в цій сфері два роки, розумієте, трохи так [некорисно]*», – представник великої ОГС.

## Досвід обміну професійними знаннями

**Рисунок 2. Зазначена готовність надавати підтримку зі зміцнення спроможності іншим організаціям, за даними ОГС (n=159)**



**67** так, ми готові

**47** ні, ми не готові

**23** не знаю

Більшість респондентів з ОГС вважала, що **обмін досвідом** між місцевими організаціями та донорами є **можливим**, і що донори довірятимуть такому навчанню. З цією метою вони пропонують донорам стати більш «інклюзивними» та тісніше співпрацювати з місцевими партнерами. Водночас деякі КІ не вірять, що така взаємодія базуватиметься на довірі: «*Я би залюбки всім, щось би прочитала! Чи б вони [донори] повірили?...Я дуже від багатьох колег по нашому громадському секторі чую, як багато хто з іноземних донорів, не знаючи як тут зараз ...часто вважають нас якоюсь такою певною бідною державою, як в Африці, і намагаються імплементувати по африканських контекстах... так само зробити у нас. І потім натикається на ті палки, що... ми набагато більше можемо дослідити, організувати, порадити, як робити і так далі. І що вони там навіть між собою [МНУО] розказують: «Ви до них [ОГС] не ходіть вже з готовим проектом. Ви краще в них спитайте, як зробити?» Я вважаю, що дійсно було би добре, щоб вони це питали [нашу професійну думку] перед тим, як [пропонувати]*», – представниця середньої ОГС з Києва.

Багато представників ОГС повідомили, що вже мають досвід проведення тренінгів для українських та міжнародних партнерів (див. Рис. 2). Серед викликів зазначалися брак комунікації та недостатнє залучення малих та віддалених організацій, а також безпекові та логістичні проблеми. Майже всі респонденти з боку ОГС вважають, що вище керівництво донорських організацій має проходити навчання щодо українського контексту (зокрема щодо запобігання ГЗН та ефективної взаємодії з місцевими організаціями). «*Ми зовсім в інших реаліях живемо, і мені так здається, що нам важче, ніж у Німеччині, [наприклад], провести [свято], тому що [учасники] бояться [брати участь у заходах]. Люди, які приходять за харчуванням, вони також бояться. Так, я вважаю, що потрібно декілька разів показати нашу роботу. Не просто розповісти [донорам], що ми працюємо, а взяти з собою, показати, що ми працюємо в надважких умовах*», – зазначив представник малої ОГС з Харкова.

**Таблиця 8. Темі, за якими ОГС готові навчати інші організації, за кількістю ОГС<sup>4</sup> (n=98)**

Історії успіху, найкращі практики та здобутий досвід	<b>61</b>
Український контекст	<b>39</b>
Взаємодія з громадою	<b>36</b>
Кризова підтримка для вразливих груп	<b>34</b>
Взаємодія з державними службами (соціальним відділом)	<b>31</b>
Організаційний розвиток	<b>31</b>
Написання грантових заявок	<b>29</b>
Управління проектом	<b>23</b>
Розробка та впровадження політик і процедур (due diligence)	<b>22</b>
Залучення коштів	<b>21</b>
Професійне вигорання	<b>18</b>

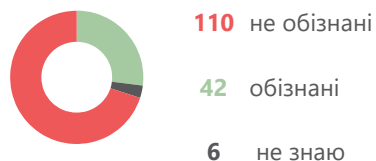
Багато представників МНУО зазначили, що в межах їхніх партнерств вже відбувається обмін досвідом: деякі ОГС проводили тренінги для МНУО або обмінювалися досвідом під час кластерних зустрічей (див. Таблицю 8). Водночас, за словами декількох КІ, не всі ОГС знають про цю можливість. «*Я думаю, що це може бути поширеною практикою, просто тут треба воля з обох боків, з боку менших або середніх організацій. Вони часто не знають про те, що така практика існує, що це нормально. Якщо вони мало з ким працювали, вони взагалі не в курсі, що в них є права. Я навіть виявляла такі дивні речі під час деяких сесій, що організації були здивовані, що, наприклад, в ситуації, коли ми встановлюємо дедлайн, вони так само можуть встановити дедлайн для нас. Вони казали: «О, ми думали, що тільки ви можете встановлювати для нас дедлайни...» І от тоді, коли обидві ці сторони будуть мати відкриті очі, коли будуть відкриті один до одного, взагалі будуть відкриті, тоді ця практика буде ставати все більш поширеною*». (КІ з МНУО)



4 - Респонденти з ОГС могли обирати більше ніж один варіант

## ФІНАНСУВАННЯ

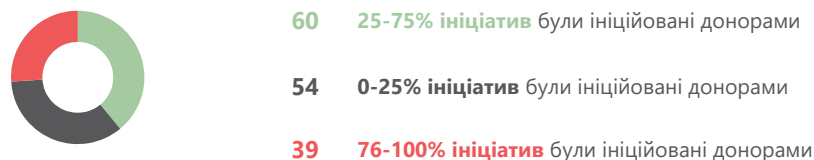
Рисунок 3. Обізнаність ОГС щодо того, як грантодавець розподіляє фінансування ініціатив зі зміцнення спроможності, за даними ОГС (n=158):



Більшість ОГС потребує, щоб донори надавали інформацію про розподіл коштів на ініціативи зі зміцнення спроможності в межах спільного гранту (див. Рис. 3). *«Так, має бути ця інформація, тому що ми маємо розуміти загальні підходи і принципи, як буде виділятися фінансування, наприклад, на ці активності, які більш пріоритетні, які, можливо, менш пріоритетні напрямки. І ми будемо вже бачити від того, яка в нас є потреба, і бачити, що можуть «закривати» і фінансувати донори. Будемо розуміти, що ми можемо їм закласти в бюджет [грантовий]»,* – зазначив представник ОГС з Дніпра. Деякі опитані представники ОГС вказали, що донори відрізняються за рівнем відкритості у наданні цієї інформації місцевим партнерам.

З іншого боку, декілька КІ з МНУО надавали ОГС інформацію про кошти, виділені на зміцнення спроможності, а також невелика кількість респондентів ділилася з ОГС інформацією про можливості гнучкого фінансування або відкриті грантові конкурси від інших донорів.

Рисунок 4. Відсоток ініціатив зі зміцнення спроможності, ініційованих донорами протягом минулого року, за даними ОГС (n=153)



## Сприйняття достатності фінансування

За словами більшості представників ОГС, інвестиції донорів у зміцнення спроможності є недостатніми, «оскільки проекти дуже рідко включають зміцнення спроможності як окремий пункт», та «як правило, якщо гроші виділяються, то вони призначені для додаткових активностей». Декілька респондентів також відзначили відсутність гнучких варіантів фінансування у межах грантів, хоча стільки ж КІ вказали, що користуються цими можливостями. Водночас один КІ з ОГС у Києві повідомив, що після отримання гранту на розвиток організаційної спроможності для розробки комунікаційної стратегії, їм не вистачає підтримки донорів у подальшій реалізації. *«Ми, умовно кажучи, намацали, куди нам рухатися, але тепер в мене немає організаційної спроможності збільшити команду. І тут питання в тому, що ця організаційна спроможність, вона не тільки в тренуванні, а і про те, що, окей, де ми знайдемо гроші, щоб цей напрямок ще один рухати? Ну, мабуть, що просто треба обдумувати, як фінансувати не тільки тренінги, а й на потім впровадження. Тобто, довгострокова підтримка. Мені здається, в межах фінансування повинно бути усвідомлення, що там, умовно, якщо 100 % пройде такий-то тренінг, то після цього ще там 20 % будуть готові рухатися далі по тих знаннях, які вони отримали! Але їм потрібна буде ще якась фінансова наступна підтримка [щоб рухатися вперед]».*

Частина респондентів з ОГС вказала на складність залучення коштів на зміцнення спроможності (див. Рис. 4). Одна КІ з малої ОГС у Миколаївській області зазначила: *«...був конкурс, але я не подавалася. Я хвилююся від того, що от у мене було одночасно зараз чотири проекти, і ...якщо мене навіть відберуть, якщо навіть мені це дуже треба, то коли на важелі ставиш організаційний розвиток і результати по чотирьом проектам, те, що потрібне молоді і людям, то ти віддаєш перевагу на те, щоб готувати і звітувати за ці проекти. А заходи, вони ж потребують часу».*

Декілька респондентів-представників МНУО погодилися, що їхнім місцевим партнерам важко залучити кошти на зміцнення спроможності (особливо малим організаціям та організаціям у віддалених районах). Кілька КІ з МНУО вважали, що інвестиції у зміцнення спроможності є недостатніми, оскільки деякі донори не включають витрати на організаційний розвиток у свої бюджети, тоді як інші надають пріоритет підтримці програм реагування на надзвичайні ситуації.

## ПОДЯКА



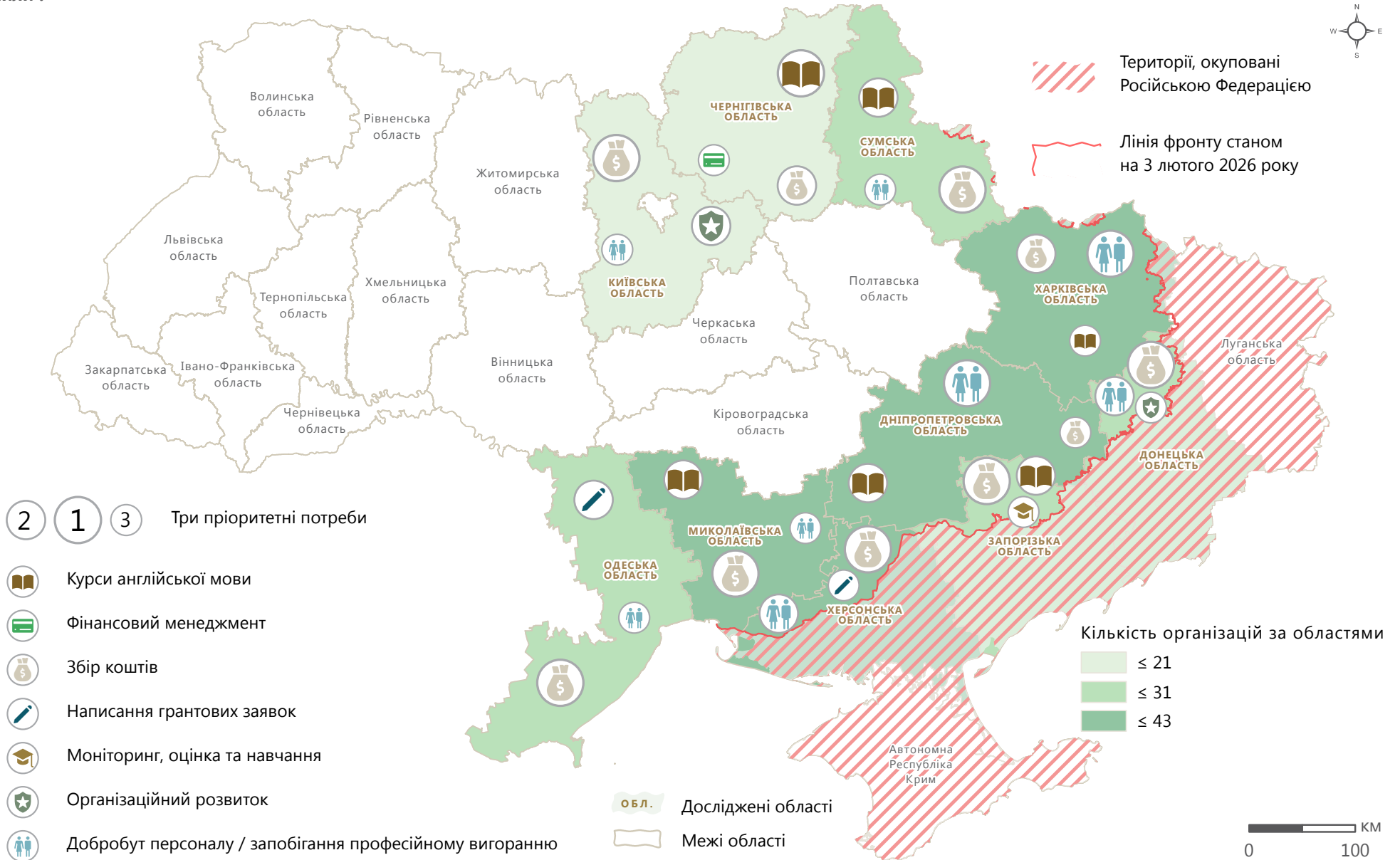
### ПРО REACH

Ініціатива REACH сприяє розробці інформаційних інструментів та продуктів, які підвищують спроможність суб'єктів гуманітарної діяльності ухвалювати рішення на основі фактичних даних у контекстах надзвичайних ситуацій, відновлення та розвитку. Методології, які використовує REACH, охоплюють збір первинних даних і глибокий аналіз, а вся діяльність здійснюється через механізми міжвідомчої координації гуманітарної допомоги. REACH – це спільна ініціатива організацій IMPACT Initiatives, ACTED і Навчального та науково-дослідного інституту – Програми ООН з використання супутникової інформації в оперативних цілях (UNITAR-UNOSAT).



## ПРІОРИТЕТНІ ПОТРЕБИ У СФЕРІ ЗМІЦНЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ

Найбільш пріоритетні потреби досліджених ОГС у сфері зміцнення спроможності, за кількістю організацій, які про них повідомили<sup>5</sup>:



5 - Респонденти з ОГС могли обирати більше ніж один варіант



## Рекомендації для донорів

### КОМУНІКАЦІЯ

- Надавати ОГС право розпоряджатися та ухвалювати рішення щодо їхніх потреб у зміцненні спроможності.
- Налагодити прямі канали комунікації з місцевими ОГС.

### ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА

- Забезпечити необмежене фінансування зміцнення спроможності.
- Інвестувати у систему зміцнення спроможності на місцевому рівні. Наприклад, ICAP Єднання мали такий досвід: ОГС інтегрувала свої найкращі практики у навчальні програми для інших організацій.
- Доповнити навчання наставництвом та фінансовою підтримкою для практичного застосування отриманих знань (через гранти/субгранти).

### ВНУТРІШНІ ЗМІНИ

- Іноді різні підрозділи в донорській організації можуть по-різному трактувати вимоги та правила. Тому для забезпечення єдиного та узгодженого розуміння вимог донорів необхідна краща координація між фінансовим, відділом партнерств та іншими підрозділами.
- Оскільки донори часто не мають достатнього розуміння правового та операційного контексту України, спільне розуміння є надзвичайно важливим для того, щоб ініціативи зі зміцнення спроможності враховували реальні проблеми ОГС та не суперечили правовим обмеженням, які на них накладаються.

### ПІДВИЩЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ

- Запровадити гнучкий підхід до ініціатив із зміцнення спроможності, спрямований на формування культури постійного розвитку серед місцевих партнерів, а не зосереджуватись виключно на разових тренінгах (навчати лише тому, «що ще не вчили»).
- Сприяти організації стажувань, обмінів досвідом та взаємного навчання між партнерами.
- Сприяти поширенню найкращих практик та інструментів обміну знаннями (наприклад, практичних посібників).

## ТАБЛИЦЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ

### Рекомендації для МНУО

#### ЗМЕНШЕННЯ НАВАНТАЖЕННЯ

- Визнавати результати попередніх оцінок спроможності, проведених іншими МНУО.

#### КОМУНІКАЦІЯ

- Прислухатися до потреб та пріоритетів розвитку ОГС та на їхній основі здійснювати адвокацію серед донорів.
- Забезпечувати наставництво, щоб допомогти ОГС визначити свої реальні потреби.
- Контролювати процес зміцнення спроможності (визначити очікувані результати на початку та зафіксувати отриманий досвід наприкінці).

#### ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА

- Застосовувати гнучкий підхід до зміцнення спроможності для задоволення нових і непередбачуваних потреб.
- Доповнити навчання наставництвом та фінансовою підтримкою для практичного застосування отриманих знань (через гранти/субгранти).

#### ВНУТРІШНІ ЗМІНИ

- Проводити тренінги українською мовою з урахуванням місцевого контексту.
- Забезпечити навчання персоналу щодо українського контексту (правових, операційних та культурних аспектів).

#### ПІДВИЩЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ

- Адвокатувати потреби ОГС.

#### ПЛАНУВАННЯ

- Узгоджувати заходи зі зміцнення спроможності з операційною діяльністю ОГС.

### Рекомендації для ОГС

#### КОМУНІКАЦІЯ

- Зміцнювати навички ведення переговорів з самого початку співпраці.
- Просувати відкритий двосторонній діалог та взаємовигідне партнерство.
- Оскільки ОГС може бракувати достатньої інформації про можливі ініціативи зі зміцнення спроможності, важливо максимально уточнювати це питання у донорів.

#### ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА

- Адвокатувати та шукати можливості для доповнення навчальних програм наставництвом та фінансовою підтримкою з метою практичного застосування отриманих знань (через гранти/субгранти).

#### ВНУТРІШНІ ЗМІНИ

- Брати відповідальність за власний розвиток та активно спілкуватися з донорами.
- Ретельно готуватися до зустрічей із донорами (залучаючи відповідних співробітників та враховуючи повноваження партнерів).
- Проводити внутрішній моніторинг та оцінку впровадження політик з метою демонстрації її ефективності та обґрунтування доцільності інвестицій у зміцнення спроможності.

#### ПІДВИЩЕННЯ ОБІЗНАНОСТІ

- Адвокатувати за виділення коштів на адміністративні (накладні) витрати.

#### ПЛАНУВАННЯ

- Активно взаємодіяти з представниками відповідних донорів/ МО на етапах розробки та планування проєкту.



Результати дослідження та розробка рекомендацій були обговорені під час очного воркшопу, який відбувся в Києві 17 березня 2026 року. Рекомендації базуються на пропозиціях 18 ОГС та 12 міжнародних організацій.