PHILANTHROPY
IN UKRAINE

НАВЧАЛЬНІ ПРОГРАМИ ДЛЯ НУО В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ЗМІСТ

Висновки та рекомендації 03

Розділ 1. Аналіз наявної пропозиції навчань для НУО 08

Розділ 2. Запит та можливості навчань для НУО в Україні 12

Розділ 3. Механізм пошуку й вибору освітніх ініціатив 14

Розділ 4. Досвід участі. Оцінка користі та якості навчань 22

Розділ 5. Практичне застосування знань та вплив 31

Розділ 6. Потреби НУО 34

Розділ 7. Стратегія національних організацій / донорів, які створюють освітні можливості для НУО 37

Розділ 8. Підхід провайдерів до визначення тем і форматів навчання 39

Розділ 9. Організація процесу та подальша підтримка 42

Методологія 45

Профіль опитаних організацій 47

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Аналіз пропозиції навчань

- Ринок освітніх послуг в Україні пропонує **широкий спектр можливостей для розбудови спроможності НУО.** За останніх пів року (лютий — липень 2025 року) відбулося не менше як 150 навчань на різноманітні теми.

- **85% усіх навчань стосувалися посилення організаційного розвитку,** ще 15% — розвитку професійних навичок.

- Найчастіше на навчаннях з посилення організаційного розвитку розглядали такі теми: **фандрейзингу** (19 заходів), **фінансового менеджменту** (12), **організаційної спроможності** (12), **побудови спільнот** (11), **розвитку партнерств** (11).

- Більшість навчань, пропонованих НУО, проводилися **онлайн** (48%). Утім, частка офлайн-подій також є вагомою (39%). Ще 13% подій проводилися у змішаному форматі.

- **Офлайн-події** найчастіше проводилися в Києві та на теренах більш безпечних західних областей.

- **Оголошення про навчання рідко містили детальні критерії відбору учасників** — лише 19% з них подавали детальний опис цільової аудиторії, на яку розраховані навчання. Здебільшого конкретизувалися напрями діяльності організації (за темою чи групою, з якою вона працює). І лише кілька повідомлень містили уточнення щодо бажаного рівня досвіду слухачів чи тривалості роботи організації.

- Більшість навчальних програм (82%) були **безкоштовними** для представників НУО.

Оцінки сектору споживачами та надавачами освітніх послуг

- **Доступність та вибір навчальних активностей НУО оцінюють по-різному, однак позитивні оцінки переважають.** Більшість респондентів (89%) зазначили, що їм вдається отримати необхідні знання, хоча й стикаються з низкою труднощів та обмежень.

- **Тематична пропозиція на ринку значною мірою відповідає запитам НУО.** Для прикладу, провайдерам добре відомо, що сьогодні організації найбільше зацікавлені в навчаннях з фандрейзингу. Тож, за результатами контент-аналізу, найбільше заходів відбулося саме на цю тему.

- Водночас на ринку помітна нестача навчань на такі теми: моніторинг і оцінювання (МіО), операційний менеджмент, управління командою НУО, фінансовий менеджмент, юридичні аспекти діяльності. Більш відчутними є обмеження, пов'язані з браком безкоштовних вузькоспеціалізованих навчань (бюджетування, операційне управління, вузькі теми з комунікацій) та навчань, орієнтованих на більш досвідчену аудиторію (НУО з тривалою історією, керівників організацій тощо).

- Натомість деяка невідповідність запитам НУО спостерігається у форматі навчань. **Організації й провайдери віддають перевагу офлайн-подіям, але таких на ринку наразі недостатньо (з огляду на обмеженість ресурсів).**

- **Наявна пропозиція форматів навчань загалом відповідає запиту НУО на такі заходи: тренінги, воркшопи, менторство, вебінари.** Серед провайдерів зростає «мода» на формат «peer learning», тобто навчання, коли учасники отримують знання, обмінюються досвідом і навичками одне з одним, а не лише через викладача або експерта. Серед НУО такий формат не набув значної популярності.

- **Якість навчань** з посилення організаційної спроможності **НУО оцінюють теж по-різному:** більшість — позитивно (56%), однак третина (35%) дала негативну оцінку («задовільно» або нижче). Такі відмінності пов'язані з тим, що на ринку працюють як досвідчені та відповідальні провайдери навчань, так і ті, хто не має достатньої експертизи та організаторських навичок у цій сфері.

- **Найчастіше навчання критикують за надто абстрактне змістове наповнення, поверхневість, невідповідність потребам організації** (неврахування рівня розвитку організацій, їхнього локального контексту) та нецікаве викладення матеріалу лектором / тренером. Рідше низькі оцінки обґрунтовують надмірною складністю чи високою вартістю програм, нав'язуванням тренінгів, які проводять «для звітності» і які є неактуальними для НУО.

- Серед ключових чинників, які підвищують результативність освітніх програм, такі: **максимальна кастомізація, прикладний характер, робота у групах / обмін досвідом,** а також **інтерактивне й професійно проведене навчання.** До додаткових аспектів, що роблять навчання більш корисним та цінним для учасників, належать: **залучення експертів з різних секторів, надання готових шаблонів і практичних інструментів, ретельний добір учасників** (залежно від теми навчань; або з подібним рівнем експертизи та умовами роботи; або з максимально диверсифікованим досвідом), **комфортні умови проведення, поєднання розвитку hard skills і soft skills, а також використання зручної та стабільної онлайн-платформи** (для навчання, координації роботи та зберігання матеріалів).

Мотивація до участі та логіка вибору навчань

- **Основну цінність участі в освітніх проєктах НУО вбачають у можливості здобути нові знання та навички** (65%). Водночас важливими мотивами участі залишаються перспективи налагодження професійних контактів (49%) та отримання погляду ззовні на діяльність власної організації (32%).

- **Участь НУО у навчаннях є здебільшого добровільною** і відбувається з власної ініціативи персоналу (69%) або з ініціативи керівництва організацій (41%). Водночас **більше як третина учасників дослідження за останніх два роки відвідували навчання на вимогу донорів** і не мали змоги відмовитися від участі в них.

- **Близько половини організацій** (47%) **мають план навчання, узгоджений із потребами та цілями своєї діяльності.** Майже стільки ж НУО (45%) не розробляють подібних планів і беруть участь у навчаннях ситуативно — реагуючи на наявні можливості.

- **Натомість провайдери навчань здебільшого мають стратегію розвитку спроможності організацій,** узгоджену з власною місією й цінностями (міжнародні провайдери зазначають наявність довгострокових планів, українські — тактичних планів на найближчий рік).

- **Ключовими чинниками обрання конкретної освітньої можливості є: тема, формат участі, тривалість / розклад заходу.** У пріоритеті офлайн-заходи, тренінги / воркшопи / менторство / семінари — короткострокові (1–3 дні) або середньострокові (до 2 тижнів).

- **Перша п'ятірка стимулів** до участі в навчанні для НУО (окрім самих знань) така: грантова підтримка проєктів, офлайн-формат заходу, поїздка, відомий тренер / лектор, фінансування на інституційний розвиток, довіра до організатора навчань. Відчутними, але менш важливими, є такі фактори: рекомендації чи відгуки колег, відкритий доступ до навчання після завершення тренінгів, ретрит-складник, відомі організації запрошені до участі в тренінгу, менторство.

- **Стримати НУО від участі в навчанні здатні** такі чинники: брак часу в команди, висока вартість курсу та незручна локація заходу, відсутність компенсації витрат, сімейні обставини, як-от необхідність доглядати дітей.

- **Участь у навчальних програмах підвищила організаційну спроможність і сталість громадських та благодійних організацій:**

52% відчули суттєві зміни в роботі НУО за два роки.

42% відчули незначні зміни в роботі НУО за два роки.

Головна цінність навчань — оновлення знань / навичок (65%) та мережування (49%). Серед відчутних організаційних змін учасники якісних інтерв'ю вказують такі:

— впроваджені політик / процедур;

— формалізація ролей і краща внутрішня комунікація;

— фокусування пріоритетів;

— поява комунікаційних і фандрейзингових стратегій;

— перехід на електронний документообіг.

- Водночас **застосування організаціями отриманих знань** має епізодичний характер: 49% використовують їх «значною мірою», 50% — «деякою мірою». Бар'єри для цього називають такі:

  62% брак коштів на інструменти;

  58% дефіцит фінансування для додаткових ставок / ролей;

  56% нестача часу й людей;

  23% опір змінам у команді;

  22% складність переведення теорії в практику;

  21% невідповідність здобутих навичок реальним потребам;

  9% втрата / недоступність матеріалів.

- Донори добре усвідомлюють цей факт, а тому реалізують різнопланову фінансову підтримку НУО у різних форматах: це мінігранти на організаційний розвиток (покриття аудитів, IT-рішень, навчань), інституційні гранти (рідко), дофінансування проєктів, натуральна допомога. Додатково донори надають підтримку: психологічну, інформаційну (поширення інформації про можливості, мережування, налагодження партнерств) та організаційну (шаблони політик, простори для проведення заходів).

- У свою чергу донори відзначають, що під час організації навчань стикаються з деякими труднощами, як-от:

  — **Нестача спікерів / експертів для деяких спеціалізованих навчань, викладання вузьких тем.**

  — **Врахування безпекових аспектів** щодо приміщень та логістики.

  — **Утримання уваги й мотивування учасників навчання.**

  — **Залучення учасників до навчань** на нову маловідому тему або на платне навчання.

10 КЛЮЧОВИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ З ПОСИЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ

1.

Навчальні програми мають поєднуватися з **фінансовою підтримкою** (на інституційний розвиток, на імплементацію) та заходами з **нетворкінгу.**

2.

Навчання мають стати максимально **кастомізованими.** Ключові інструменти: **робота з практичними кейсами НУО, менторство, консультації з НУО** до початку занять задля адаптації програм до рівня й потреб учасників; розширені можливості аудиторії ставити запитання лектору.

3.

Зміст навчань має бути адаптованим **для їх практичної реалізації та містити інноваційні ідеї** (рішення для розв'язання завдань НУО). Ключові інструменти: практичні поради щодо розв'язання проблем; ідеї чи алгоритми дій, які дадуть можливість вийти на новий рівень; інструменти, які дозволять оптимізувати зусилля.

4.

Навчання повинні доповнюватися **готовими інструментами та шаблонами** (наприклад, зразками політик, кошторисів).

5.

Подання матеріалу має бути якомога більш **інтерактивним, ігровим, тобто викликати цікавість.** Навчання повинне не лише давати інструменти для роботи, а й заряджати енергією, надихати, розширювати свідомість, стимулювати вироблення нових ідей.

6.

Важливо **розширити перелік навчань** на вузькоспеціалізовані теми, а також збільшити вибір поглиблених освітніх ініціатив для більш досвідчених організацій/ працівників.

7.

Корисним буде **запровадження чіткої сегментації НУО** (наприклад, за досвідом, регіоном, сектором). У повідомленнях про освітні можливості слід обов'язково деталізувати сегмент цільової аудиторії, на який вони розраховані.

8.

Провайдери мають **впроваджувати систематичний підхід в освітній роботі з НУО.** Потрібен перехід від разових заходів до циклів з повторенням тем, перевіркою засвоєного матеріалу (follow up-активностями).

9.

Необхідно запровадити **єдину систему сертифікатів** (або їх визнання) з метою уникнення повторних проходжень обов'язкових навчань. НУО повинні мати більше впливу на формування програм обов'язкових тренінгів.

10.

Важливо створити **єдину платформу** з модульною «університетською» сіткою курсів, рівнями складності, банком матеріалів і стипендіями для НУО та агрегувати актуальну інформацію про всі наявні освітні можливості.

АНАЛІЗ НАЯВНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ НАВЧАНЬ ДЛЯ НУО

РОЗДІЛ 1

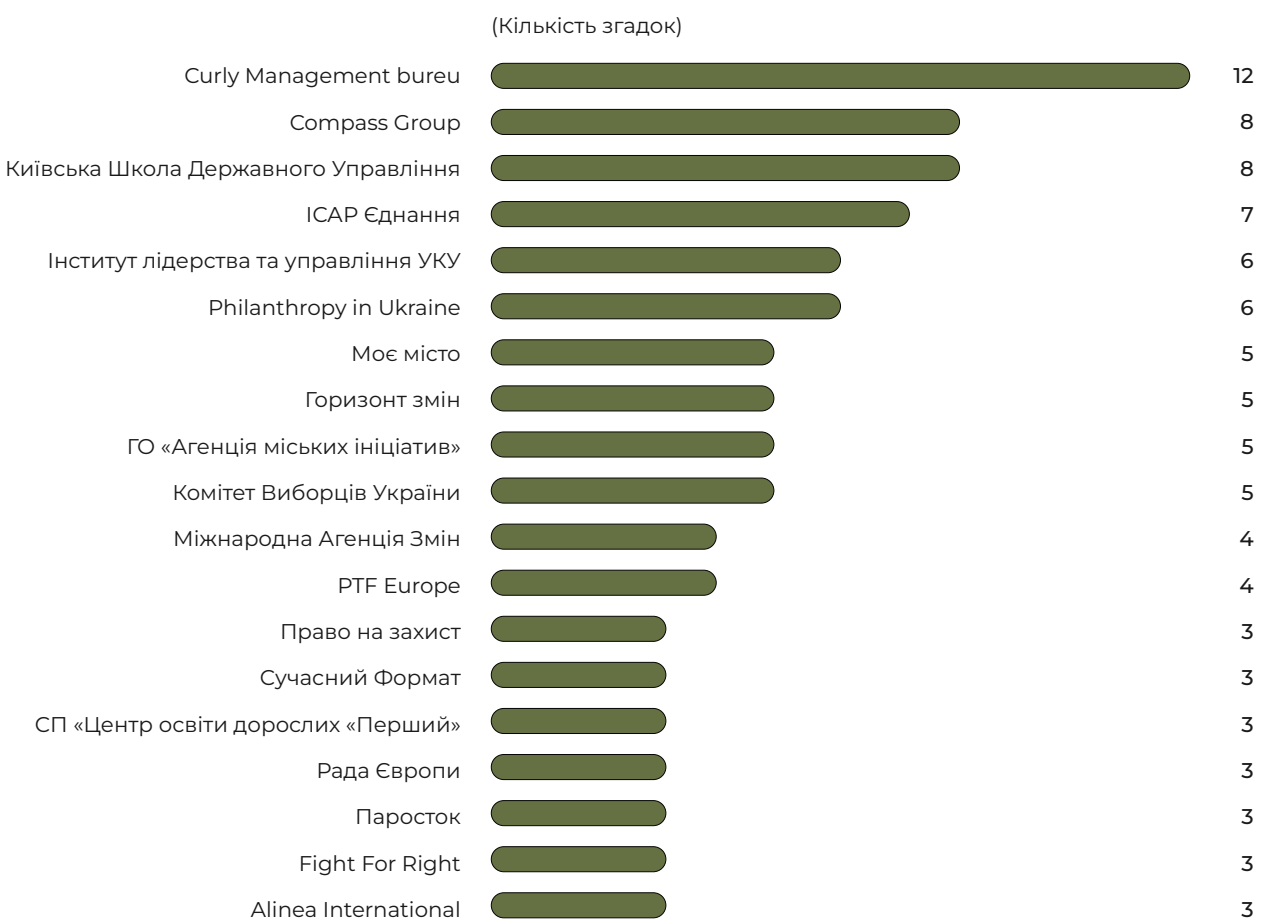
До аналізу були включені повідомлення, опубліковані в період з 1 лютого по 31 липня 2025 року. Такий часовий проміжок було обрано з огляду на припинення фінансування за програмами USAID у січні 2025 року, що могло істотно вплинути на можливості проведення навчань для НУО.

Отже, за означений період і на означених ресурсах **було викладено повідомлення про 151 освітню можливість для НУО в Україні.**

Заходи проводилися з ініціативи 106 провайдерів. Серед лідерів (перша п'ятірка): Curly Management bureu, Compass Group, Київська школа державного управління (КШДУ), ICAP-Єднання, Інститут лідерства та управління Українського Католицького Університету, Philanthropy in Ukraine *(діаграма 1).*

Діаграма 1

Найбільш активні провайдери навчань (організували щонайменше три події)



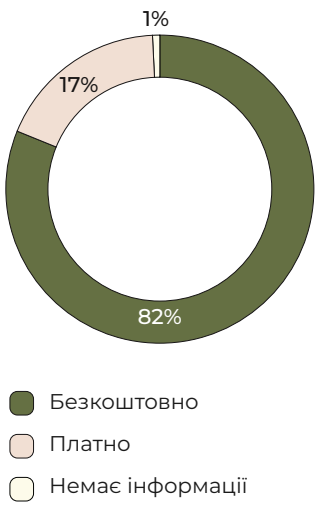
Більшість навчальних програм (82%) були безкоштовними для представників НУО. Значна частина безкоштовних офлайн-навчань передбачала компенсацію витрат на доїзд, проживання та харчування *(діаграма 2)*.

З-поміж усіх навчань для НУО **85% стосувалися посилення організаційного розвитку,** ще 15% — розвитку професійних навичок. Деякі з навчань, орієнтованих на посилення організаційної спроможності, були комплексними й об'єднували кілька тематичних блоків, інші були сфокусовані на одній темі (тому кількість перелічених тем більша за 151).

Найчастіше на навчаннях з посилення організаційного розвитку розглядали такі теми: фандрейзингу, фінансового менеджменту, побудови спільнот, організаційної спроможності, розвитку партнерств *(діаграма 3)*.

Діаграма 2

Частки безкоштовних і платних освітніх можливостей (у %)



Діаграма 3

Теми навчань з посилення організаційного розвитку, проведених для НУО

(Кількість згадок)

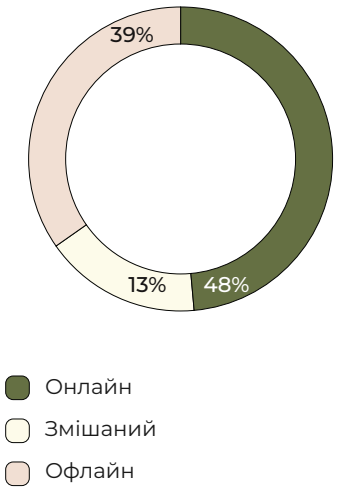
Слід зазначити, що оголошення про навчання рідко містили детальні критерії відбору учасників — лише 19% з них деталізували характеристики цільової аудиторії, на яку розраховані навчання. Здебільшого конкретизувався напрям діяльності організації (за темою чи групою, з якою вона працює). І лише в кількох повідомленнях були зазначені бажаний рівень досвіду чи тривалість роботи організацій. **Така невизначеність є проблемою, адже складно очікувати, що певний навчальний зміст буде однаково релевантним і цікавим як для новачків, так і для організацій із великим досвідом.**

16% усіх навчань були орієнтовані на локальні НУО, 84% — на учасників з усієї України. Більшість навчань для НУО проводилися онлайн (48%). Утім, частка офлайн-подій також є вагомою (39%) *(діаграма 4)*.

Офлайн-навчання проводилися в Києві та на теренах більш безпечних західних областей (найчастіше у Львові та в Карпатах) *(діаграма 5)*.

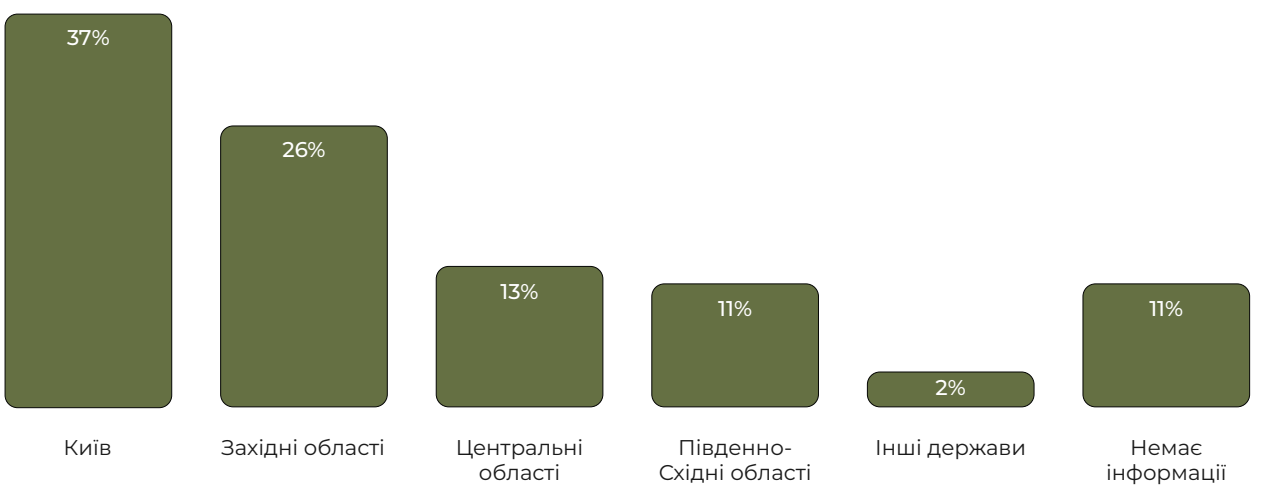
Діаграма 4

Частки навчань в онлайн- та офлайн-форматах (у %)



Діаграма 5

Місце проведення офлайн-навчань (у %)



Найчастіше навчання проводилися у форматі тренінгів, вебінарів та навчальних курсів. Більшість тренінгів проводилися офлайн, більшість навчальних курсів — онлайн. Усі платні ініціативи передбачали або офлайн-, або змішаний формат (з обов'язковим очним складником). Кожна десята ініціатива містила елемент менторської підтримки *(діаграма 6)*.

Діаграма 6

Формат навчання (у %)

РОЗДІЛ 2

ЗАПИТ ТА МОЖЛИВОСТІ НАВЧАНЬ ДЛЯ НУО В УКРАЇНІ

2.1. Запит НУО на навчання з посилення організаційної спроможності. Мотивація до навчання

Громадські та благодійні організації як національного, так і місцевого рівнів декларують високу зацікавленість у навчаннях з посилення організаційної спроможності[1].

Основну цінність таких програм вони вбачають у можливості здобути нові знання та навички (65%). Водночас важливими мотивами участі залишаються перспективи налагодження професійних контактів (49%) та отримання погляду ззовні на діяльність власної організації (32%) *(діаграма 7)*.

Діаграма 7

У чому для вас головна цінність відвідування навчань з посилення організаційної спроможності? (Не більше 2 відповідей)

[1] Утім, слід пам'ятати, що участь у дослідженні брали лише ті НУО, які проходили навчання з посилення організаційної спроможності впродовж останніх двох років. Отже, навчання є частиною їхньої організаційної культури.

Мотиви участі в навчаннях різні в різних категорій працівників НУО. Чим менш управлінськими є ролі респондентів, тим більше вони цінують можливість здобувати нові знання та розвивати навички. Також для фахівців операційного рівня більш актуальними є такі мотиви: можливість вирватися з рутини та «зарядитися» натхненням, тоді як для управлінців важливіше побачити свою організацію «збоку».

Важливо зазначити, що частина організацій (здебільшого досвідчених та великих) **проводить навчання власними силами,** наприклад, у форматі онбордингу, внутрішніх мінісесій або передачі знань після проходження зовнішніх курсів. Перевагами такого підходу є контекстуальність (коли зміст відповідає стратегії, процесам й рівню команди) та ефективне використання наявної експертизи команди.

2.2. Доступність освітніх можливостей з посилення організаційної спроможності для НУО в Україні

Ринок освітніх послуг для посилення організаційної спроможності громадських організацій в Україні суттєво зріс за останніх три роки — переважно завдяки підтримці міжнародних організацій, яка активізувалася після початку повномасштабної війни.

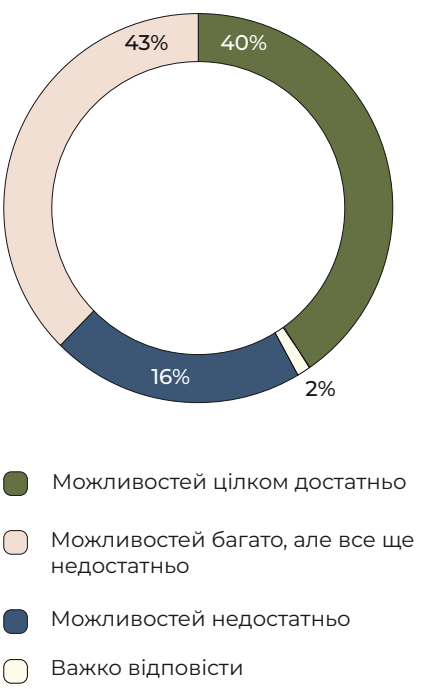
А втім, за результатами дослідження, більшість представників НУО (59%) відчувають потребу в розширенні пропозиції навчань *(діаграма 8).*

Ймовірно, така відмінність в оцінках пов'язана з тим, що, за спостереженнями представників НУО, ринок освітніх послуг доволі хаотичний: у деяких напрямах спостерігається надлишок пропозицій, тоді як в інших — їхня помітна нестача. Наприклад, відчутно бракує спеціалізованих програм за певними темами (бюджетування, різні види фандрейзингу, етичні комунікації) або для визначених цільових аудиторій — керівників організацій, досвідчених фахівців, вузькопрофільних спеціалістів.

Найчастіше обмеженість у доступі до освітніх можливостей пов'язана з високою вартістю відповідних сертифікованих програм та навчальних курсів. За оцінками представників ГО, іноді безкоштовне навчання є надто поверхневим і орієнтованим на початківців у сфері, тоді як поглиблене вивчення окремих тем є дороговартісним і не завжди доступним для НУО.

Діаграма 8

Як ви в цілому оцінюєте вибір можливостей для навчань з посилення організаційної спроможності НУО в Україні на цей момент?



РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ ПОШУК Й ВИБОРУ ОСВІТНІХ ІНІЦІАТИВ

3.1. Особливості пошуку інформації про актуальні освітні ініціативи

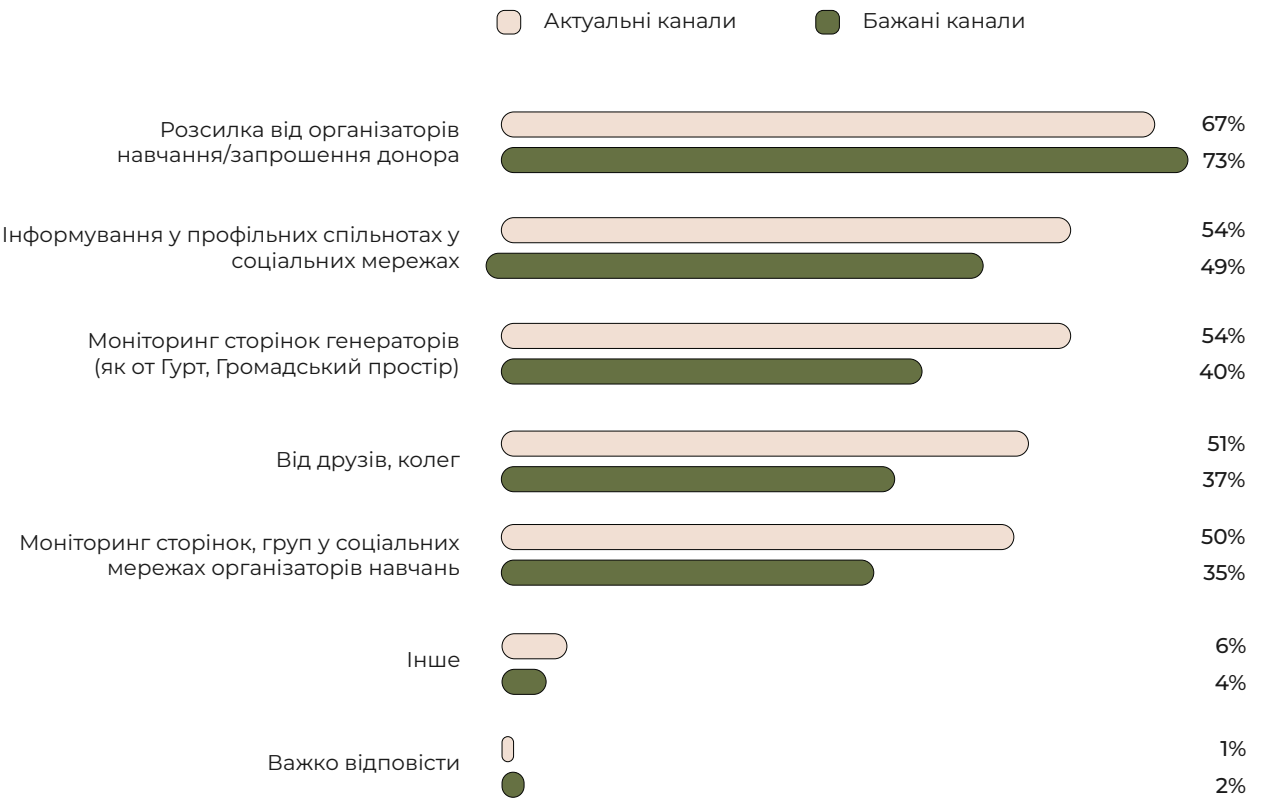
Основним каналом інформування є розсилка, запрошення від провайдерів навчання (вказали 67% респондентів).

Однак не менше як половина організацій отримують інформацію з таких джерел: профільні спільноти в соціальних мережах, сторінки генераторів повідомлень (як-от «Гурт», «Громадський простір»), друзі / колеги, інформаційні ресурси провайдерів навчань *(діаграма 9)*.

Чим досвідченіші організації, тим частіше джерелом інформації про навчання для них є розсилки / запрошення від організаторів навчання. Натомість новостворені організації частіше дізнаються про наявні можливості з профільних спільнот у соціальних мережах *(діаграма 9)*.

Діаграма 9

Канали інформування про освітні можливості (Довільна кількість відповідей)



Ефективність поширення інформації про освітні можливості залежить не лише від обраного каналу комунікації, а й від сформованої культури інформування, зокрема від регулярності, прозорості та якості подання матеріалів. Практично всі учасники дослідження вказують на наявність проблем у цій сфері.

Досить часто інформація про навчальні заходи з'являється надто пізно — лише за кілька днів або безпосередньо напередодні початку навчання. Як результат, організації не мають змоги заздалегідь спланувати свій час чи мобілізувати необхідні ресурси.

Також учасники дослідження вважають, що не вся інформація про освітні можливості є загальнодоступною. Частина повідомлень циркулює лише в певних колах (мережах). Тому інші учасники дізнаються про можливості лише постфактум.

> *Якщо ти не є глибокою частиною екосистеми неприбуткового сектору, то я не можу сказати, що інформування доступне для всіх. Дуже часто ти маєш бути інформаційно підписаним на певних людей чи організації.*
>
> — Національна ГО

Для покращення інформування НУО про наявні освітні можливості доцільно запровадити:

- **Розсилку дайджестів** про освітні можливості (на електронну пошту).
- **Єдиний телеграм-бот / мобільний застосунок-агрегатор** навчальних програм (з опцією цільового пошуку курсів за тематикою та датами проведення).
- **Загальнодоступні групи в соціальних мережах для спеціалістів певних напрямів** (наприклад, фандрейзерів, проєктних менеджерів), де б публікувалася інформація про освітні можливості від різних провайдерів.
- **Інтернет-портал з інформацією про всі актуальні навчання** (з щоденним оновленням інформації).

Водночас дехто з учасників вважає, що **немає сенсу створювати додаткові ресурси** для розміщення інформації про навчання для НУО, оскільки подібні вже функціонують. Натомість **є сенс зосередитися на покращенні існуючих платформ шляхом упровадження нових функцій.**

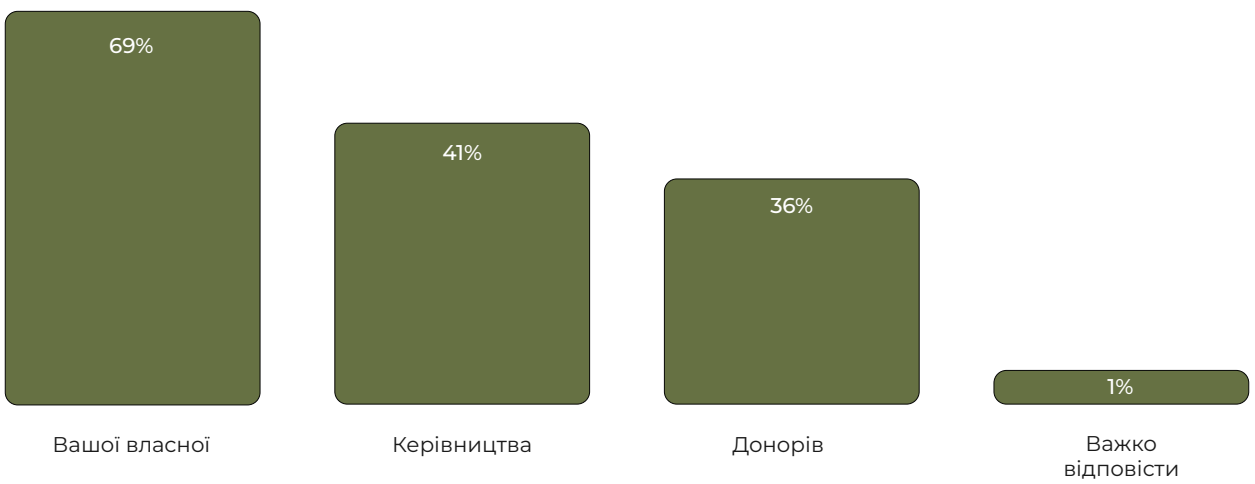
3.2. Логіка вибору НУО освітніх ініціатив

Логіку вибору НУО освітніх ініціатив доцільно аналізувати у трьох вимірах: свободи вибору, системності підходу та критеріїв відбору (які, у свою чергу, поділяються на ключові та другорядні).

У контексті свободи вибору слід зазначити, що участь НУО у навчаннях **є здебільшого добровільною** і відбувається з власної ініціативи персоналу (69%) або з ініціативи керівництва (41%). Водночас **більше як третина організацій за останніх два роки відвідували навчання на вимогу донорів** і не мали змоги відмовитися від участі в них *(діаграма 10)*.

Діаграма 10

З чиєї ініціативи відбувалися навчання, які ви відвідували впродовж останніх двох років? (Довільна кількість відповідей)



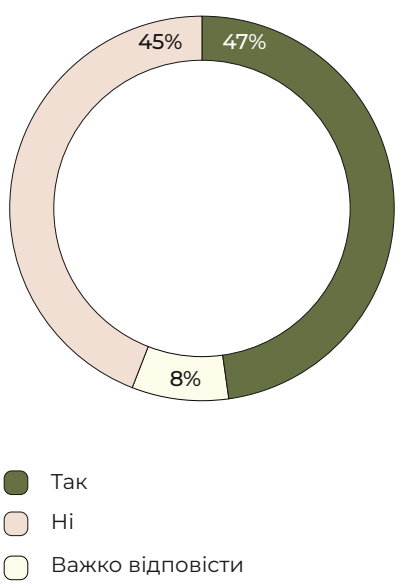
У контексті системності вибору зазначимо, що близько половини організацій (47%) мають план навчання, узгоджений із потребами та цілями своєї діяльності. Майже стільки ж НУО (45%) не розробляють подібних планів і беруть участь у навчаннях ситуативно — реагуючи на наявні можливості *(діаграма 11)*. Чим довше організація працює, тим більша ймовірність того, що вона має план з навчання й розвитку персоналу.

Ключовими чинниками обрання конкретної освітньої можливості є: тема, формат участі, тривалість / розклад заходу.

Станом на кінець 2025 року НУО не демонструють чітко визначених пріоритетів у виборі тем для навчання. Топпотреба — тренінги з фандрейзингу *(діаграма 12)*.

Діаграма 11

Чи є у вас / вашої організації план навчання, складений відповідно до ваших потреб і цілей?



Аналіз відповідей учасників навчань дає змогу встановити інтерес до тем залежно від часу існування організації. По-перше, чим молодшою є організація, тим більше тем викликають у неї інтерес. По-друге, спостерігаються відмінності й у тематичних преференціях представників новостворених (2022–2025 роки), молодих (зі стажем 5–10 років) та досвідчених (працюють понад 10 років) організацій.

Перша трійка інтересів цих груп організацій мають такий вигляд:

1.

Новостворені організації: фандрейзинг (42%), партнерства (34%) та грантрайтинг (31%).

2.

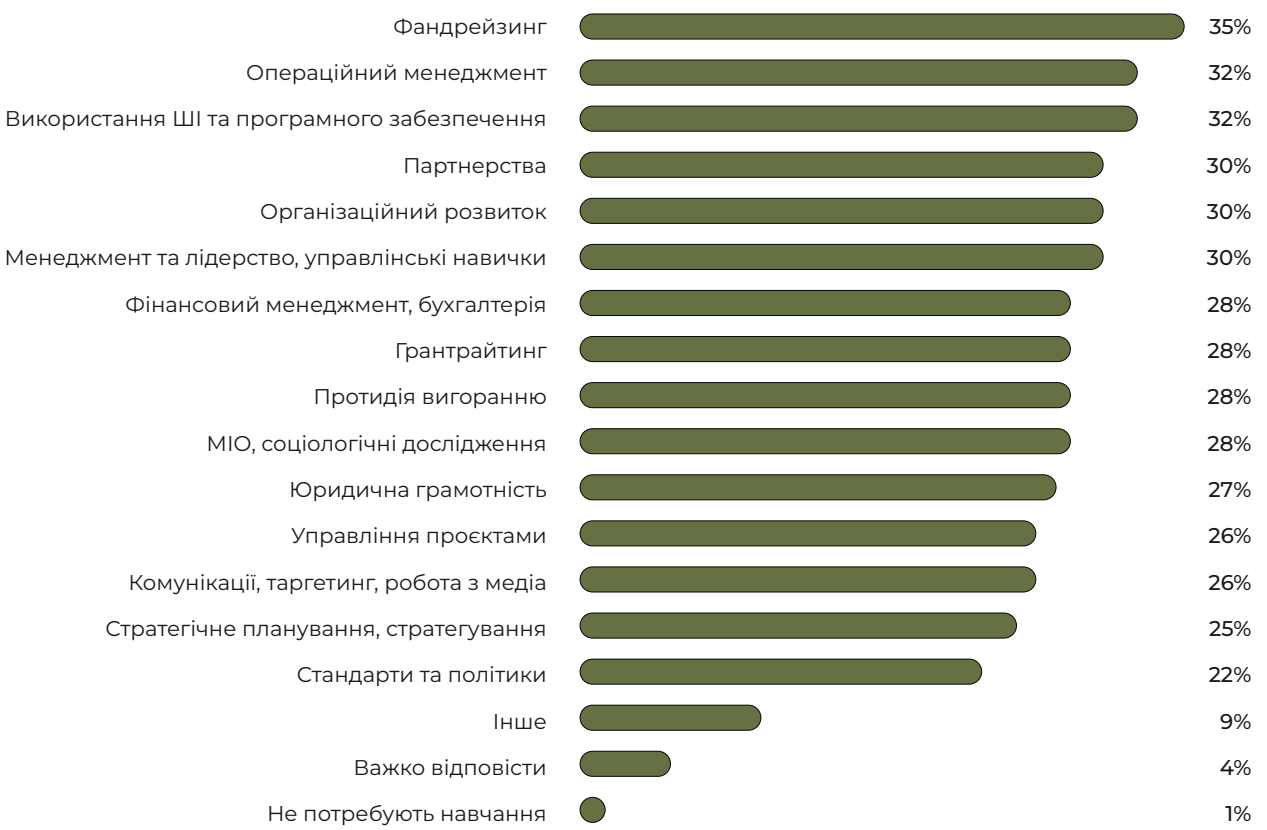
Молоді організації: фандрейзинг (40%), фінансовий менеджмент (40%), операційний менеджмент (40%).

3.

Досвідчені організації: операційний менеджмент (32%), організаційний розвиток (32%), використання програмного забезпечення та ШІ (30%), партнерства (30%) та протидія вигоранню (30%).

Діаграма 12

Навчань з яких тем ви потребуєте?
(Довільна кількість відповідей)



Згадано одинично:
адвокація, кібербезпека, інформаційна безпека, командоутворення, фізичний та ментальний розвиток, таймменеджмент, травмаорієнтований підхід

І нарешті, простежується різниця в інтересах залежно від посади представників НУО. Керівники організацій найчастіше зацікавлені в навчаннях з фандрейзингу, операційного менеджменту та партнерств. Менеджери середньої ланки віддають перевагу навчанням з фандрейзингу, операційного менеджменту та моніторингу і оцінювання (МІО). Натомість фахівці операційного рівня частіше зазначають потребу в розвитку навичок менеджменту й лідерства, а також у навчаннях із використання програмного забезпечення, зокрема штучного інтелекту.

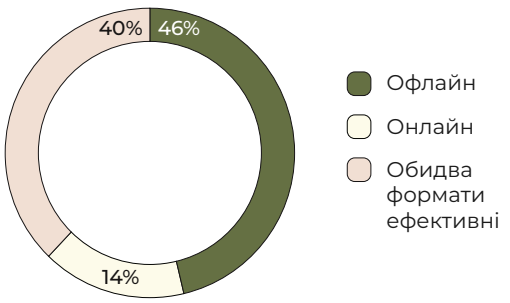
Вибір формату проведення навчання є дискусійним питанням. Офлайн-формат зазвичай ефективніший завдяки фокусуванню уваги, взаємодії та живому зворотному зв'язку; онлайн зручніший і доступніший *(діаграма 13)*.

Водночас, за спостереженнями отримувачів освітніх послуг, сьогодні більшість заходів проводяться онлайн *(діаграма 20)*.

Тому **більше як половині учасників дослідження бракує навчань в офлайн-форматі** *(діаграма 15)*.

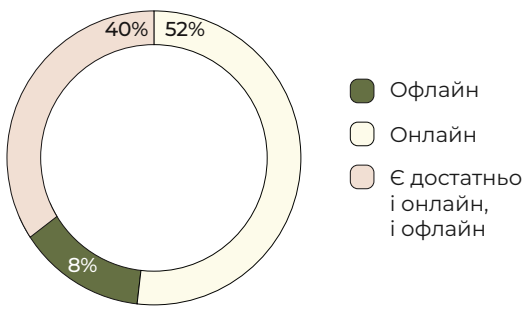
Діаграма 13

Ви віддаєте перевагу навчанню онлайн чи офлайн?



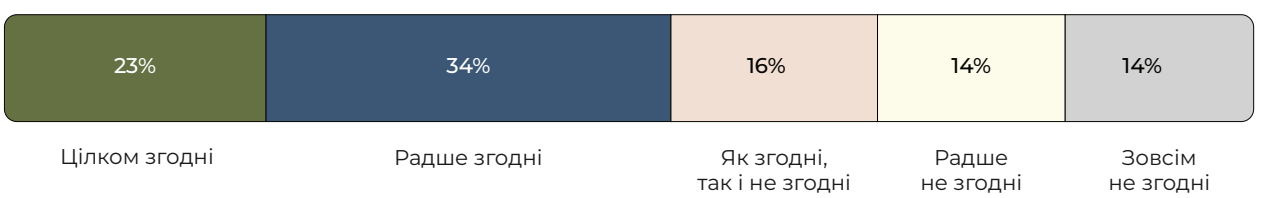
Діаграма 14

А у якому форматі зараз здебільшого пропонують навчання?



Діаграма 15

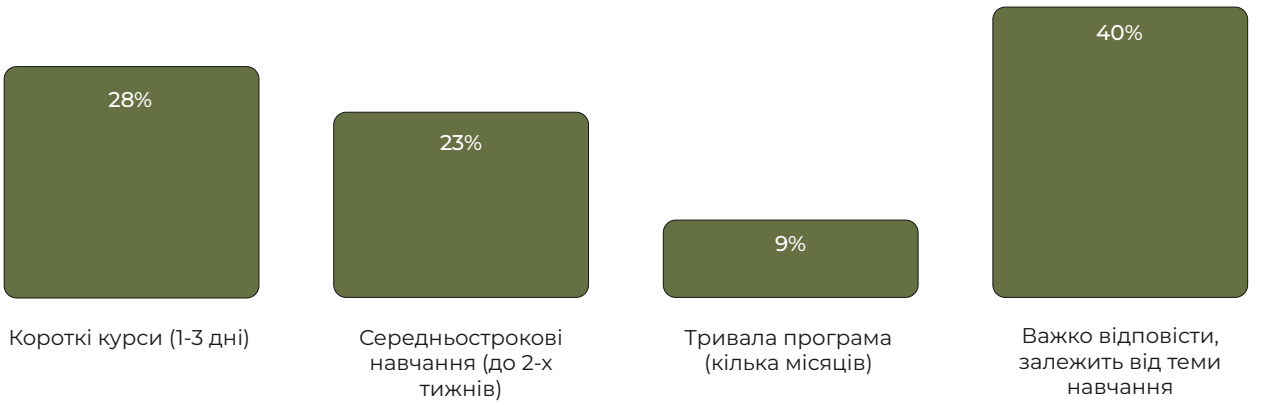
Міра згоди з твердженням
«Мені бракує навчань в офлайн-форматі»



Учасникам опитування було важко визначитися з оптимальною тривалістю навчань, адже вона значною мірою залежить від їхньої теми. Однак більшість (52%) віддає перевагу коротко- й середньостроковим програмам *(діаграма 16)*.

Діаграма 16

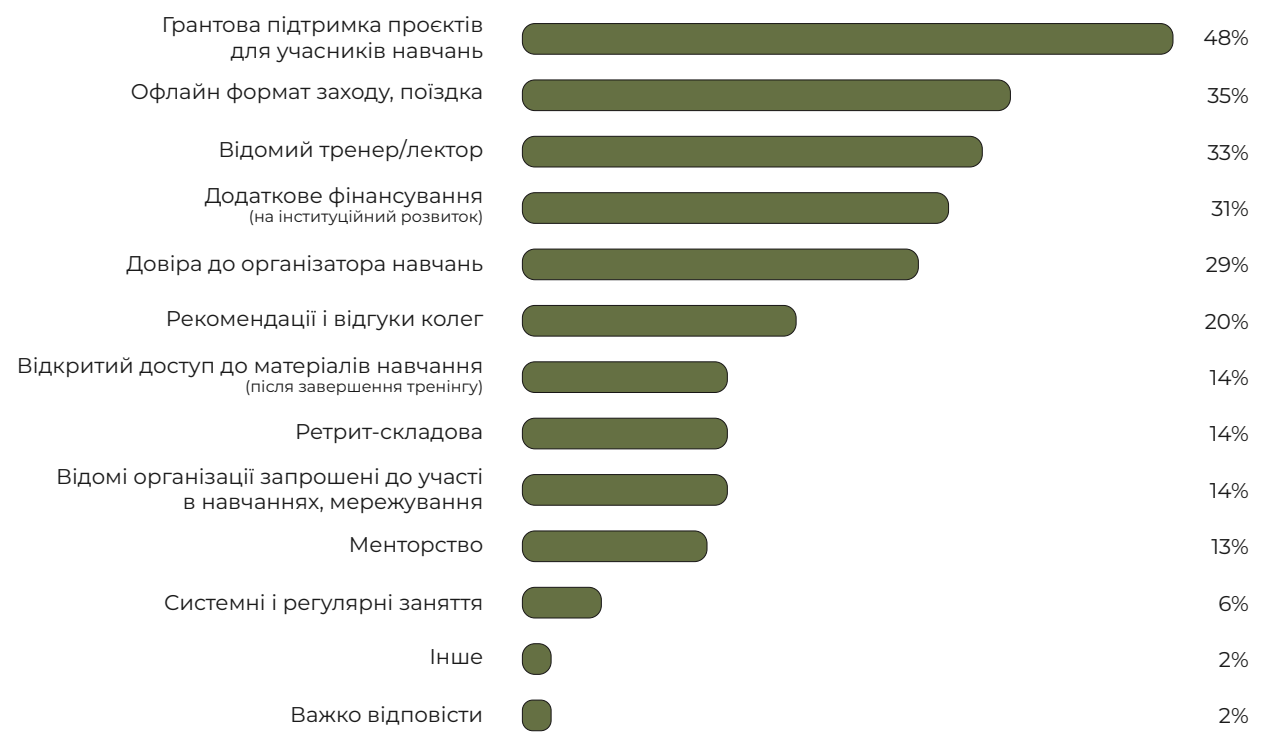
Якби довелося обирати, то навчання якої тривалості вам найбільш зручне?



Додаткові стимули для участі в навчаннях (окрім здобуття нових знань) для НУО такі: грантова підтримка проєктів, офлайн-формат заходу, поїздка, відомий тренер / лектор, фінансування на інституційний розвиток, довіра до організатора навчань. Відчутними, але менш важливими, є такі фактори: рекомендації чи відгуки колег, відкритий доступ до навчання після завершення тренінгів, ретрит-складник, відомі організації запрошені до участі в тренінгу, менторство *(діаграма 17).*

Діаграма 17

Що може бути стимулом для участі в навчанні на цікаву для вас тему?



Згадано одинично:
безпечний простір, наявність сертифіката, міжнародний статус навчання

Отже, найпотужнішим додатковим стимулом для участі в навчаннях є фінансова підтримка проєктів та організації. Великою мірою це зумовлено скороченням обсягів фінансування НУО в Україні, тож значна частина організацій перебуває в постійному пошуку ресурсів для виживання організації й допомоги суспільству.

Останній із п'яти визначальних чинників, що впливають на вибір навчальних програм представниками громадського сектору, — довіра до організатора.

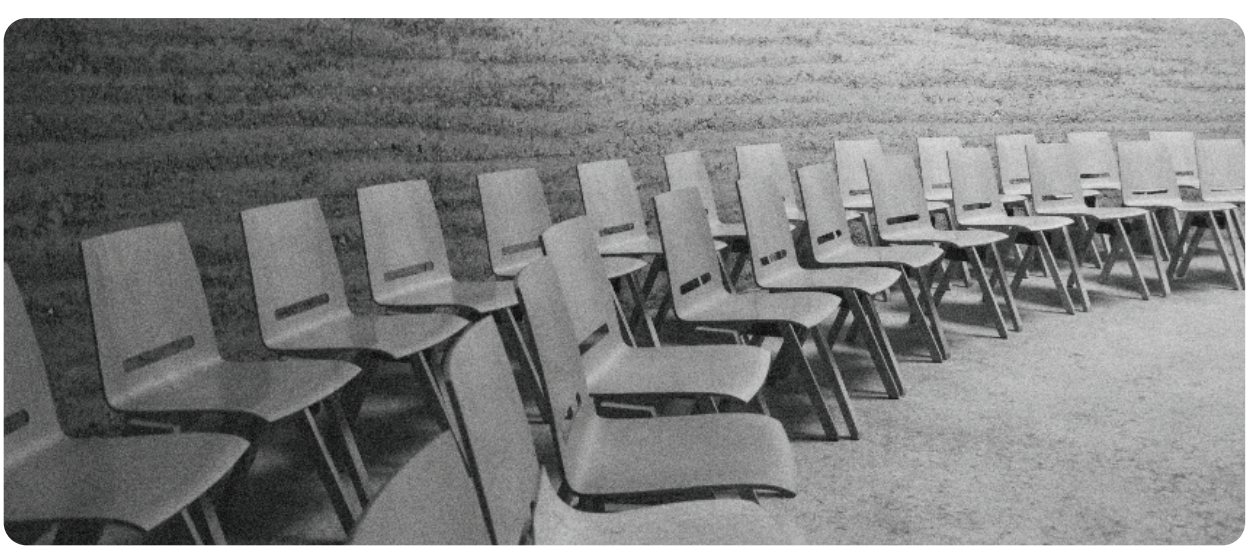
До переліку організацій, яким довіряють, входять як українські так і міжнародні структури, спілки, наукові інституції. Серед згаданих: Philanthropy in Ukraine, Інститут лідерства та управління УКУ, ICAP-Єднання, Бізнес-школа УКУ, Бізнес-школа КМА, Норвезька рада у справах біженців, «Горизонт змін», CDEM, ПРООН, Координаційний центр, Action Aid, Рада Європи, Danish Refugee Council (DRC), Save the Children, «Комітет виборців України», Гуманітарний фонд для України (UHF).

Звісно, цей перелік не є вичерпним, однак він засвідчує, що найбільш ефективними організаторами навчань є великі та відомі структури, які провадять тривалу й системну роботу у цій сфері (на противагу разовим заходам) й оперують достатніми бюджетами.

Серед передумов їхнього успіху:

- **Дослідження потреб організацій** перед формуванням змісту навчальних програм.
- **Попередній аналіз досвіду та здобутків залучених тренерів.** Запрошення фахівців із підтвердженим професійним бекграундом і глибокою експертизою в конкретній тематиці (на відміну від універсальних спікерів «з усіх питань»).
- **Наявність розробленого стандарту проведення заходів** з урахуванням активного процесу навчання та пауз.
- **Конкурсний відбір учасників навчань.**
- **Залучення професійних логістичних компаній** для організації офлайн-подій.
- **Висока якість комунікації** з учасниками навчань.
- **Доповнення навчального складника невеличкими грантами.**

Та навіть за умови відповідності навчальної програми потребам і інтересам НУО є чинники, які можуть стримувати їх від участі. Найчастіше в цьому контексті згадують такі: нестача часу в персоналу організації, висока вартість курсу та незручна локація заходу *(діаграма 18)*.



Діаграма 18

Що переважно стримує від участі в навчанні на цікаву для вас тему?

Згадано одинично:
безпека, втома, стан здоров'я, незбалансована подача матеріалу без обговорення з колегами

Один зі згаданих стримувальних чинників — висока вартість навчання. Слід зазначити, що цей бар'єр по-різному інтерпретується представниками НУО. В одних випадках організації зупиняє обмеженість фінансового ресурсу (відсутність змоги акумулювати необхідну суму), в інших випадках бар'єром стає переконаність керівників у тому, що виставлена ціна є невиправдано високою або не відповідає ринковим умовам.

Тому керівники НУО хотіли б, щоб організатори платних навчань пропонували різноманітні рішення, які б полегшували фінансовий тягар для організацій (наприклад, пропонували розтермінування оплати на тривалі курси або розділяли плату за базовий курс та плату за набір додаткових опцій).

Також представники НУО акцентували, що вимушені відмовлятися від участі у тривалих (тижневих) офлайн-тренінгах через сімейні обставини. Для прикладу, жінки зазначали, що їм складно залишати дім через необхідність доглядати дітей.

Або ж у випадку запрошення «універсального» тренера, який з високою ймовірністю не зможе бути корисними для організацій, які працюють у секторі кілька років і давно володіють базовою експертизою.

> *Нам дуже не подобається, коли одна людина — прямо "я і швець, і жнець, і на дуду грець". Все вони знають, все вони працюють у будь-якій сфері, тільки дайте 36, 45 чи скільки там тисяч.*
>
> — Локальний БФ

РОЗДІЛ 4

ДОСВІД УЧАСТІ. ОЦІНКА КОРИСТІ ТА ЯКОСТІ НАВЧАНЬ

4.1. Досвід участі в навчаннях

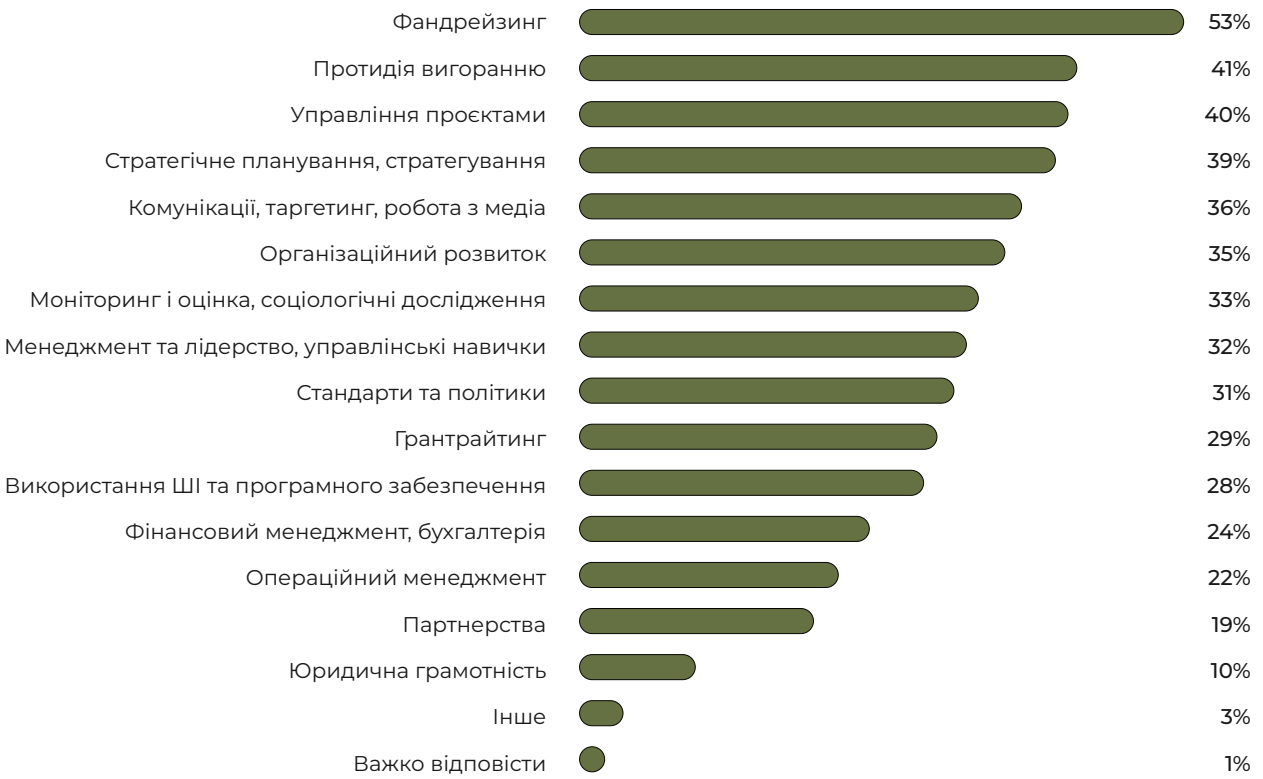
Аналіз тематики навчань, які проходили українські НУО за останніх два роки, **засвідчує інтерес організацій до широкого спектра тем. Найбільш затребуваними виявилися навчання з фандрейзингу.** По-перше, з початком війни з'явилося багато нових організацій, яким бракує досвіду в залученні фінансування. По-друге, припинення фінансування по лінії USAID, зменшення підтримки європейських донорів призвело до зростання конкуренції за кошти.

> *З 2022-го по 2024-й фінансування було доволі щедрим, і організації звикли до великих проєктів і масштабного покриття України. В них є свої внутрішні системи: HR, відділ закупівель. Тобто вони розрослися, і їм потрібне фінансування. А коштів менше. Конкуренція за них більша, тому їм треба ще більше посилювати навички, щоб виборювати гранти.*
>
> — Міжнародні донори

Великий досвід участі НУО в навчаннях дозволяє їм дати оцінку корисності та якості відвіданих освітніх заходів.

Діаграма 19

На які теми ви проходили навчання впродовж останніх двох років?
(Довільна кількість відповідей)



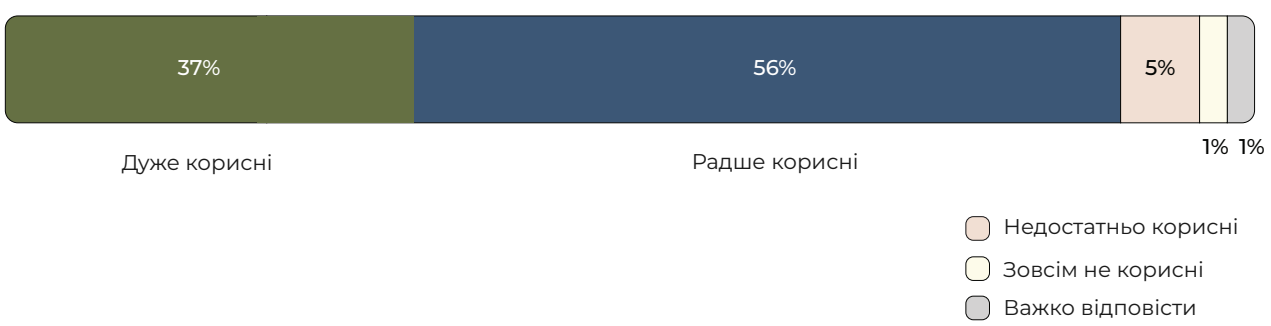
Згадано одинично:
кібербезпека, ІТ для НУО, управління ризиками, безпековий менеджмент, Женевська конвенція, софт-скілз та адміністративне управління

4.2. Оцінка та передумови корисності навчань

Переважна більшість учасників освітніх програм для НУО (93%) вважають їх надзвичайно корисними або радше корисними для посилення спроможності організацій. Лише 6% учасників зазначили, що отримали мало користі від участі в навчаннях *(діаграма 20)*.

Діаграма 20

Наскільки корисними були для вашої організації навчання з посилення організаційної спроможності, які ви пройшли за останніх два роки?



Типовий учасник з громадського сектору, який проходив навчання, вважає більшість програм вартісними та інформативними. 47% респондентів не стикалися з жодним неактуальним / неінформативним курсом. Натомість ризики натрапити на невдалий курс становлять орієнтовно 7% *(діаграма 21)*.

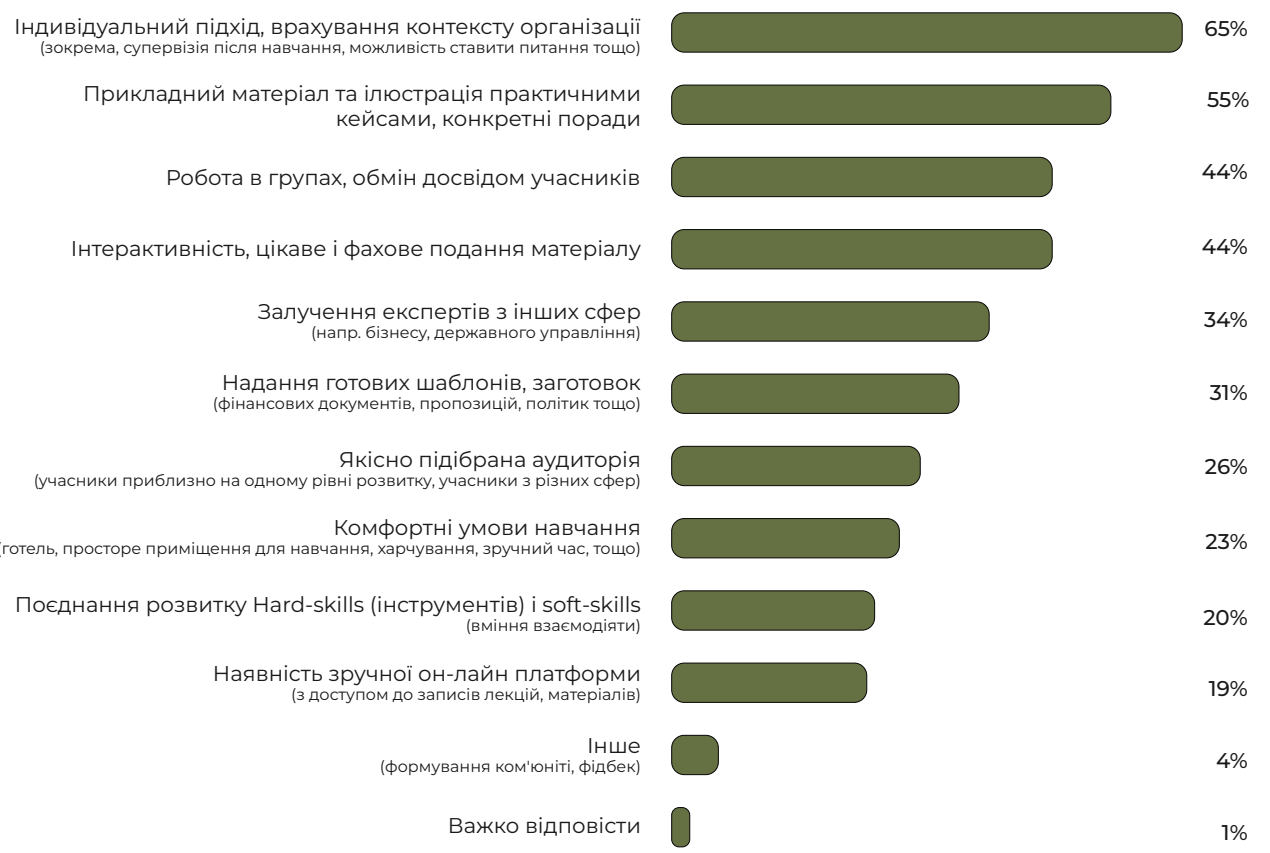
Діаграма 21

Який відсоток навчань, які ви проходили за останніх два роки, були не надто важливими, не досить інформативними чи неактуальними для вас?

Серед ключових чинників, які підвищують результативність освітніх програм: максимальна кастомізація, прикладний характер, робота у групах / обмін досвідом, а також інтерактивне й професійно проведене навчання *(діаграма 22)*.

Діаграма 22

Що, на вашу думку, робить заходи з посилення спроможності корисними для вашої організації?
(Не більше 5 відповідей)



Надзвичайно **важливо, щоб матеріал, який викладається, мав практичну цінність та прикладний характер.** Суху абстрактну теорію сьогодні легко знайти у відкритому доступі. Натомість НУО прагнуть отримати рішення, які не описані в підручниках:

- практичні поради щодо розв'язання проблем;
- ідеї чи алгоритми дій, які дадуть можливість вийти на новий рівень;
- інструменти, які дозволять оптимізувати зусилля.

> *«Для мене заходи із організаційного розвитку — це про прояснення. Якщо ти застряг і не розумієш, куди рухатися.»*
>
> — Локальна ГО

Робота у групах цінна не лише можливістю обмінятися досвідом, а й «звірити годинники», порівняти власну візію з думками колег, розділити емоції та переживання.

Додатково НУО радять уникати під час формування програм навчання надмірної кількості домашніх завдань та жорстких дедлайнів їх подання (адже більшість фахівців, крім навчання, мають виконувати професійні обов'язки й дуже обмежені в часі).

Готові шаблони та заготовки документів посилюють ефективність навчань, оскільки дозволяють одразу застосовувати отримані знання на практиці. Такі матеріали економлять час, спрощують роботу з підготовки фінансових звітів, політик чи проєктних пропозицій і допомагають уникнути типових помилок.

Якісний підбір аудиторії — одна із запорук ефективності навчань. Залежно від теми навчань на деяких навчальних заходах важливо не змішувати в межах одного навчального заходу НУО з різними рівнями компетентності, адже досвідчені й молоді фахівці потребуватимуть різних підходів до змісту та глибини викладання.

Крім того, важливо уникати надмірної кількості учасників заходів. Інакше лектору буде важко підтримувати порядок в аудиторії або ж через велику кількість запитань не буде часу на розкриття матеріалу.

І нарешті, на ефективність навчань впливають **різні організаційні аспекти.** Дотримання таймінгу (пунктуальність, своєчасні початок і завершення заходів) дає змогу налаштуватися на робочий лад, планувати роботу та відпочинок. Комфортні приміщення для навчання й проживання підвищують працездатність слухачів. Зручна онлайн-платформа та доступ до матеріалів після навчання дозволяють отримувати знання у зручний час та підвищують ймовірність застосування набутих знань на практиці.

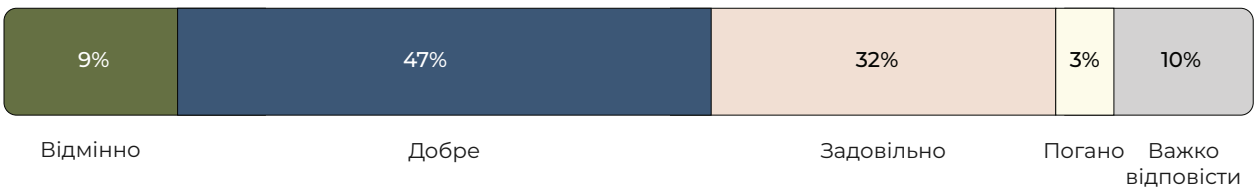
Цінується також завчасна й передбачувана комунікація (телеграм-групи, нагадування, чіткий календар), комфортна логістика та увага до безпеки.

4.3. Оцінка якості навчань

Більшість представників громадського сектору в цілому позитивно оцінюють якість навчань з посилення організаційної спроможності (56%). Однак 35% ставлять негативну оцінку («задовільно» або нижче) *(діаграма 23)*.

Діаграма 23

Як ви в цілому оцінюєте якість навчань з розвитку організаційної спроможності НУО в Україні?



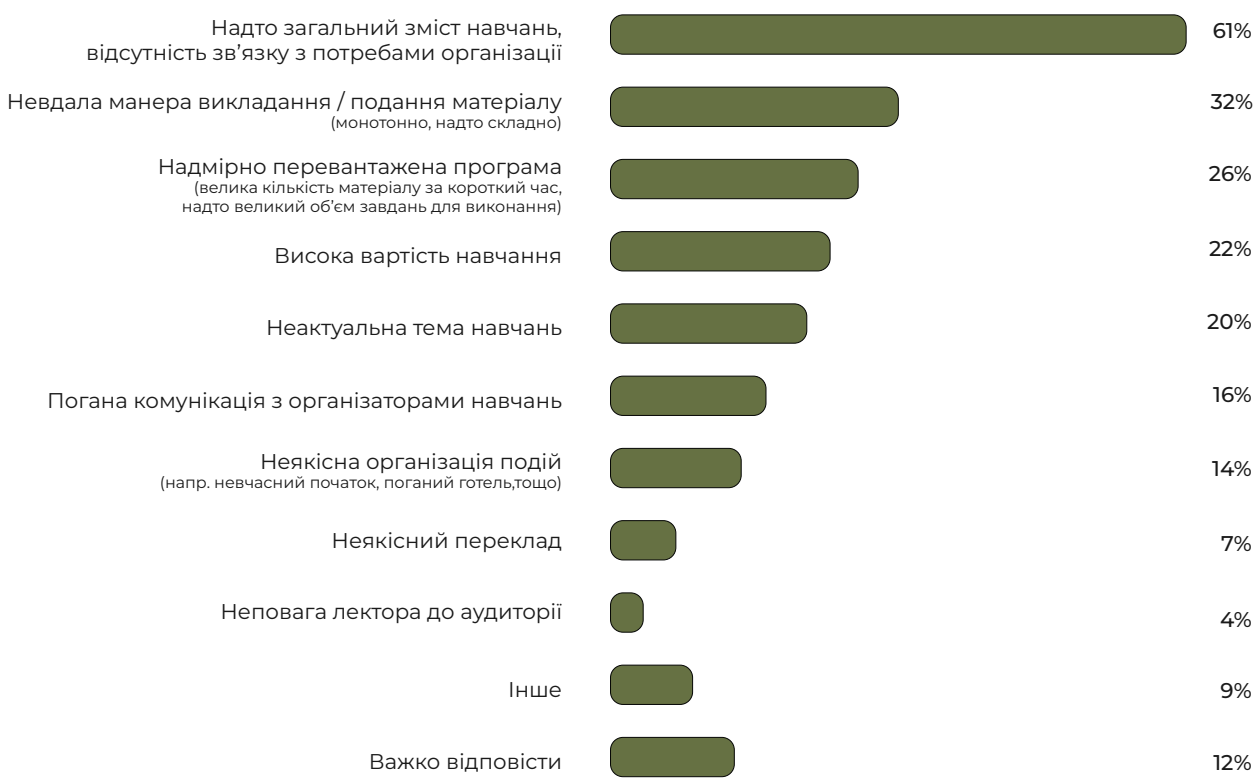
Найчастіше навчання критикують за надто абстрактне наповнення, невідповідність потребам організації та нецікаве викладення матеріалу лектором / тренером. Рідше низькі оцінки обґрунтовують надмірною складністю чи високою вартістю програм, нав'язуванням тренінгів, які проводять «для звітності» і які не є актуальними для НУО *(діаграма 24)*.

Згадано одинично:
мало інформації; поверхневе навчання; бракує системності; рекомендації, які надаються, не відповідають дійсності.

Діаграма 24

З чим пов'язана низька оцінка навчання («задовільно» і нижче)? *

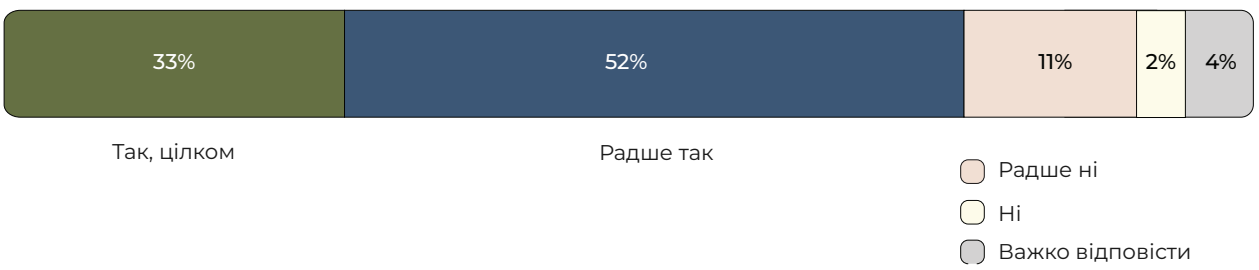
* N=69 (респонденти, які поставили оцінки «задовільно», «погано» і «дуже погано» під час оцінювання якості навчання з розвитку організаційної спроможності НУО в Україні).



У деяких випадках інформація не мала практичної цінності для організацій через її невідповідність рівню розвитку громадської організації чи її локальному контексту. З подібними проблемами стикалися 13% опитаних *(діаграма 25)*.

Діаграма 25

Чи відповідали пройдені вами навчальні програми рівню розвитку вашої організації та локальному контексту?

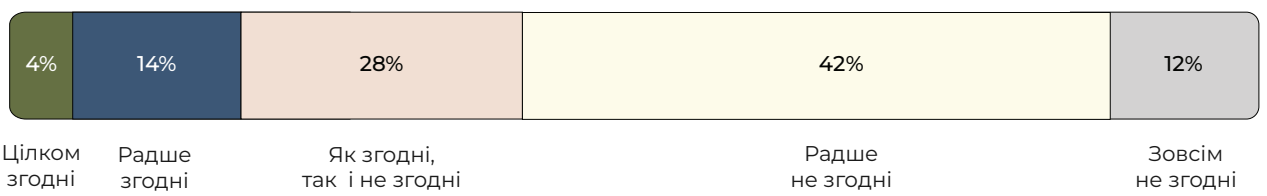


Критика манери викладання стосувалася здебільшого браку енергії та харизми в тренера / спікера, монотонного викладення інформації, надмірної зосередженості на власному бренді (самовихваляння), відсутності навичок роботи з великою аудиторією. Інколи тренери надто складно формулюють думки, тож слухачі швидко виснажуються та втрачають концентрацію уваги.

Водночас слід зазначити, що **приблизно 19% респондентів вважають, що на ринку сьогодні багато неякісних тренінгів** — або з точки зору змісту, або через залучення слабких тренерів *(діаграма 26)*.

Діаграма 26

Якою мірою ви погоджуєтеся з таким твердженням: «Багато тренінгів неякісні: або з точки зору тренерів, або з точки зору змісту»?



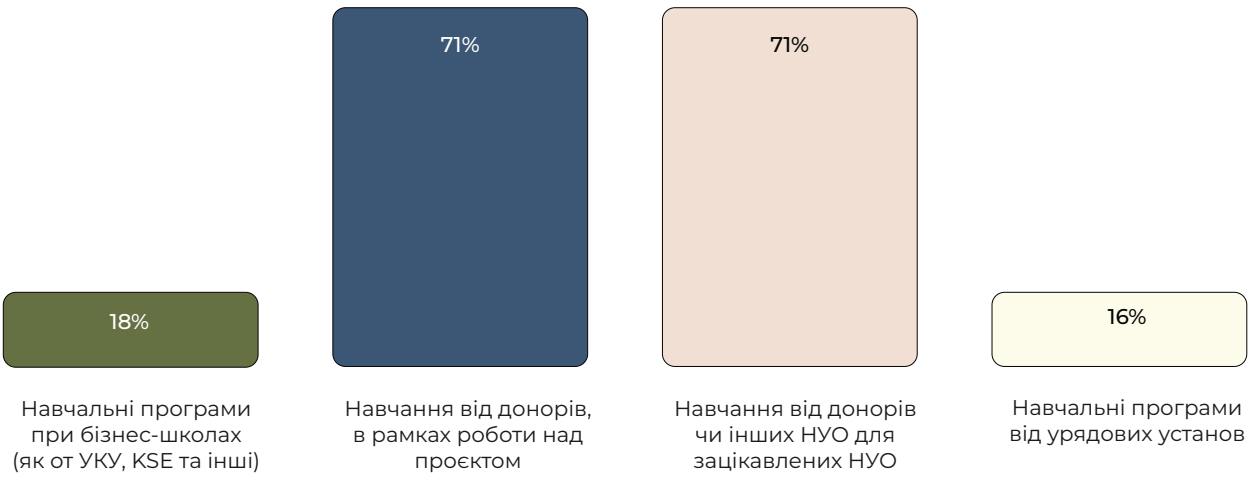
4.4. Порівняння якості навчання від різних провайдерів

Даючи оцінку якості навчань з організаційного розвитку, слід пам'ятати, що на ринку працюють провайдери різного типу: бізнес-школи (які надають здебільшого платні послуги), донори (які організовують навчання для партнерських НУО в межах проєктів), донори й НУО, які створюють освітні можливості для всіх зацікавлених НУО. Припускаємо, що оцінки якості цих навчань можуть різнитися.

Впродовж останніх двох років представники НУО проходили здебільшого спрямовані (в межах проєкту) та відкриті (для зацікавлених) навчання від донорів. Представники кожної п'ятої організації навчалися в бізнес-школах (18%), кожної шостої — долучалися до навчальних програм урядових установ (16%). Отже, ринок суттєво залежить від донорської пропозиції, тоді як частка бізнес-шкіл і держави залишається нішевою *(діаграма 27)*.

Діаграма 27

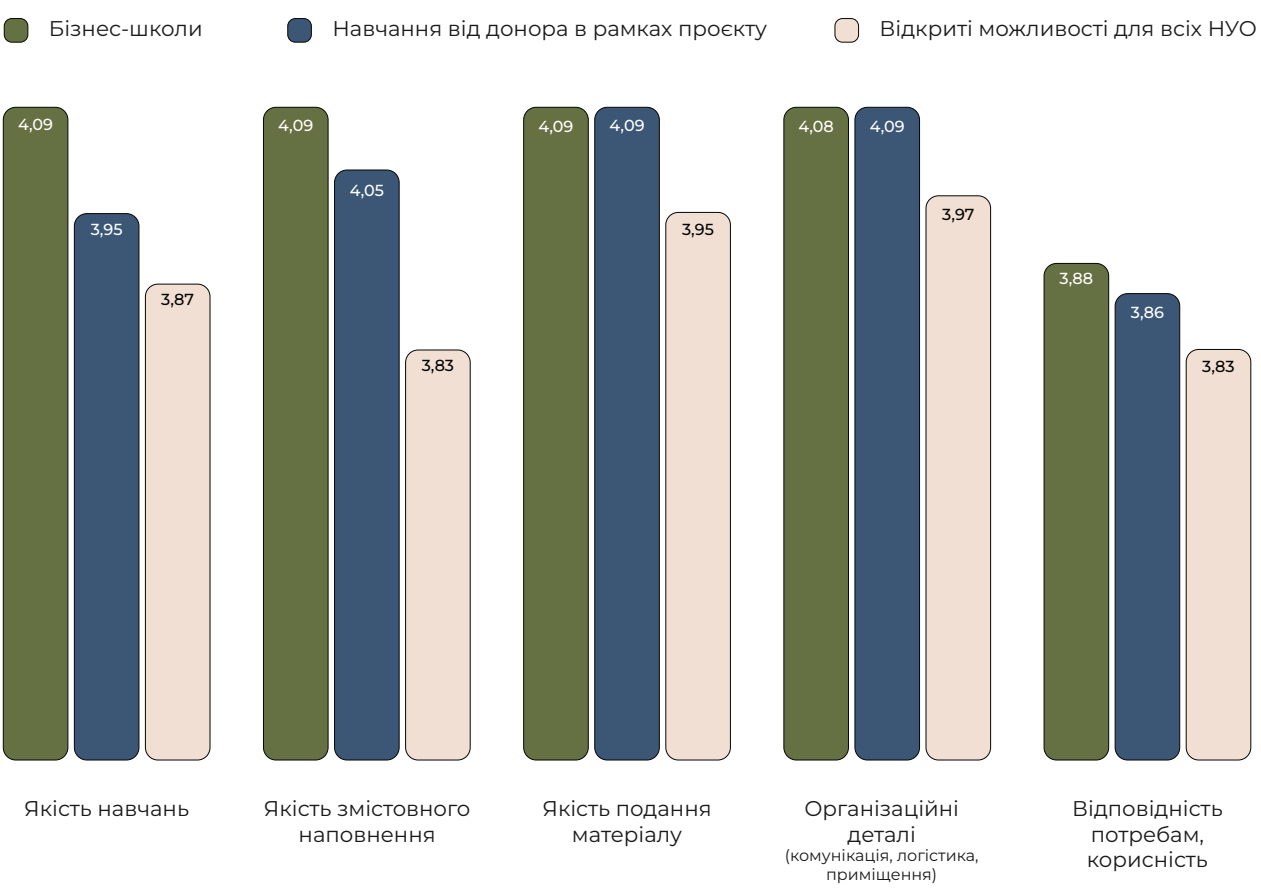
Досвід участі в яких навчаннях у вас був упродовж останніх двох років?



Порівняння якості навчань з посилення організаційної спроможності від різних провайдерів засвідчило, що найвищу оцінку отримали освітні продукти від бізнес-шкіл, найнижчу — відкриті можливості для всіх зацікавлених НУО. Однак усі наведені оцінки відрізняються несуттєво та інтерпретуються як «добрі» *(діаграма 28)*.

Діаграма 28

Порівняння середніх оцінок якості навчань від різних провайдерів
(За шкалою від 1 ("дуже погано") до 5 ("відмінно"))



Отже, **найкращу репутацію в секторі мають навчальні програми від бізнес-шкіл** (їх позитивно оцінюють 80% слухачів, задовільно — лише 14%).

Їхні освітні продукти, на думку представників НУО, мають ґрунтовну методологічну базу, практичну орієнтацію, високий рівень викладацького складу та потужний потенціал нетворкінгу.

Головний бар'єр для проходження запропонованих програм — висока ціна (значна частина НУО не може її сплатити без стипендій / грантів).

Впродовж останніх двох років коштом донорів навчання пройшли 43% НУО, ще 14% отримали стипендію на навчання. Водночас більшість навчань були профінансовані організаціями або слухачі їх відвідали власним коштом (діаграма 29).

Діаграма 29

Чиїм коштом було оплачено ці навчання?
(Довільна кількість відповідей)

Представники НУО готові інвестувати в подібні програми, коли мають чіткий запит (яку саме проблему організація розв'яже після навчання), впевнені в експертності викладачів. Інакше висока ціна без гарантії релевантності робить інвестицію сумнівною.

Навчання від донорів у межах виконання проєкту більшість учасників (74%) оцінюють позитивно («задовільно» чи гірше — 20%), отже, вони загалом відповідають базовим очікуванням.

Найвразливіше місце таких навчань — релевантність потребам організацій. Хоча здебільшого НУО позитивно оцінюють освітні можливості в межах обов'язкових навчань від донора, частина респондентів **підкреслюють деструктивність цієї практики через часту повторюваність окремих модулів у різних донорів** (наприклад, safeguarding / захист дітей), невідповідність навчань реальним потребам НУО або українському контексту.

Представники НУО хотіли б мати більше впливу на формування програм обов'язкових тренінгів від донорів та право відмовлятися від участі в них. Доречним було б запровадження сертифікації окремих навчальних програм для уникнення повторного проходження однотипних навчань.

Навчання від донорів, відкриті для всіх зацікавлених сторін, оцінюють здебільшого позитивно (70% проти 23% тих, хто поставив оцінку «задовільно» чи нижчу).

Сильні сторони таких навчань — організація подій (логістика / комунікація) та подання матеріалу. Трохи слабше місце — відповідність потребам і корисність, що вказує на потребу кращої сегментації учасників і точнішої адаптації змісту до рівня й контексту організацій.

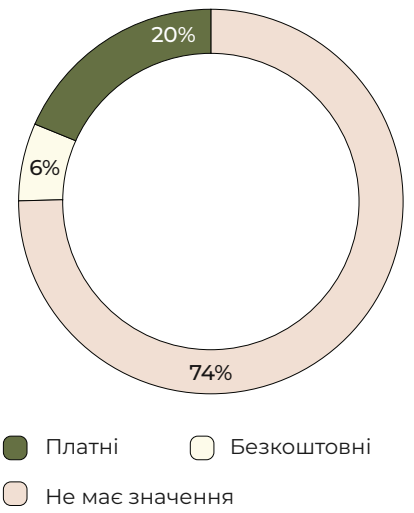
І нарешті, важливо порівняти ефективність платних і безкоштовних навчань. За останніх два роки 46% представників НУО проходили платні навчання. Більшість із них не помічають суттєвих відмінностей у корисності та ефективності платних і безкоштовних програм (діаграма 30). Частково це пов'язано з тим, що безкоштовні навчання для НУО оплачуються донорами, а тому їхня «безкоштовність» є умовною *(діаграма 30)*.

20% респондентів вважають платні навчання більш ефективними. Водночас вони зазначають, що вищий ефект таких програм часто пов'язаний не лише з якістю змісту чи викладання, а й з більш відповідальним ставленням учасників, які інвестували власні кошти в навчання. Такий підхід сприяє більшій мотивованості до засвоєння матеріалу та практичного застосування отриманих знань.

Діаграма 30

Які навчання з тих, які ви проходили, були для вас найбільш ефективними, корисними? *

* N=91 (відповідали ті респонденти, які проходили платне навчання за останніх два роки).



РОЗДІЛ 5

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ЗНАНЬ ТА ВПЛИВ

5.1. Особливості застосування знань на практиці

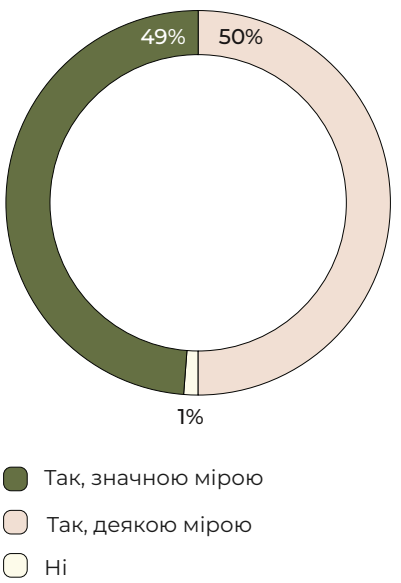
За даними опитування, 99% учасників навчань з посилення організаційної спроможності використовують отримані знання на практиці, однак роблять це з різною інтенсивністю (половина — значною мірою, половина — лише частково) *(діаграма 31)*.

Інколи отримані знання одразу інтегруються у процеси (оновлення політик і процедур, впорядкування ролей, покращення комунікаційної стратегії тощо), а іноді використовуються вибірково або з відкладеним ефектом, коли виникає релевантне завдання.

Головний бар'єр для інтеграції знань у роботу НУО — брак ресурсів. Організаціям не вистачає коштів на впровадження рішень (62%) й оплату праці додаткових фахівців (58%), а також часових та людських ресурсів (56%). Вагомими бар'єрами є опір команди змінам, нерозуміння того, як теорію реалізувати на практиці (22%). Часто зміст навчань не повністю відповідає реальним потребам організації (21%) *(діаграма 32)*.

Діаграма 31

Чи використовуєте ви отримані знання з посилення організаційної спроможності на практиці?



Діаграма 32

З якими труднощами ви стикнулися під час інтеграції набутих знань у роботу своєї організації?
(Зазначте все, що підходить)

Згадано одинично:
адаптація українських стандартів під міжнародний стандар, брак фінансової підтримки на проведення заходів, недисциплінованість, відсутність вузькопрофільних спеціалістів, бюрократія, багато документації, розбіжність у баченні розвитку

Узагальнений досвід навчань НУО дозволяє визначити кроки, які нівелюють згадані бар'єри та підвищують ефективність упровадження знань у практичну діяльність. Це такі заходи:

- Підготовка команди до навчань: команда приходить із усвідомленими проблемами та кейсами, які далі розв'язуються під час навчання.
- Орієнтованість курсу на практичний результат: робота з власними кейсами, готові шаблони, політики й пакет матеріалів, який лишається у вільному доступі.
- Залучення до навчання частини команди, а не однієї людини.
- Надання менторської чи інформаційної підтримки після проходження навчання.
- Створення єдиної платформи з модульною «університетською» сіткою курсів, рівнями складності, банком матеріалів і стипендіями для НУО.

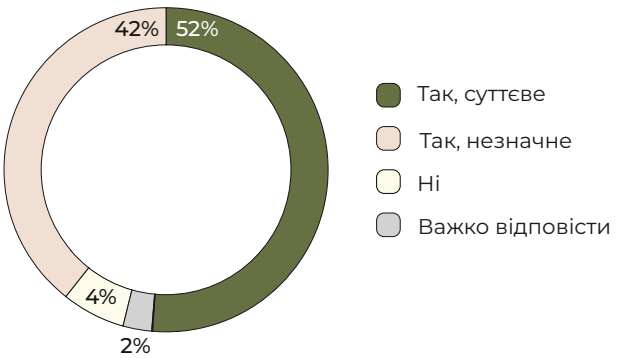
Утім, з огляду на широке коло бар'єрів для реалізації здобутих знань на практиці постає питання про те, якою мірою навчання здатні посилити організаційну спроможність НУО.

5.2. Оцінка впливу освітніх ініціатив на посилення організаційної спроможності

Згідно з результатами кількісного дослідження, участь представників НУО у навчаннях переважно посилила спроможність і сталість організацій, зокрема сприяла зростанню якості управління проєктами та розширенню партнерств. Більшість НУО зауважують позитивний ефект від навчань: 52% відчули суттєві зміни в роботі, ще 42% — помірні зміни. Лише 4% не помітили жодного ефекту *(діаграма 33)*.

Діаграма 33

Чи використовуєте ви отримані знання з посилення організаційної спроможності на практиці?



Зокрема, НУО відзначили такі позитивні зрушення під впливом навчань:

- Розроблення й упровадження політик / процедур, що відповідають вимогам донорів (у т.ч. з ООН / ЄС).
- Формалізація ролей і процесів, пришвидшений онбординг і автоматизація процесів.
- Краща внутрішня комунікація.
- Фокусування на пріоритетах, визначення основних напрямів діяльності.
- Підвищення мотивації.
- Поява комунікаційних і фандрейзингових стратегій.
- Перехід на електронний документообіг і практичні інструменти.
- Запуск грантової історії для молодих ГО та вихід на транскордонні партнерства, зростання обсягів залученого грантового фінансування.
- Загальне відчуття впевненості, зменшення страхів і зниження напруги.

ПОТРЕБИ НУО

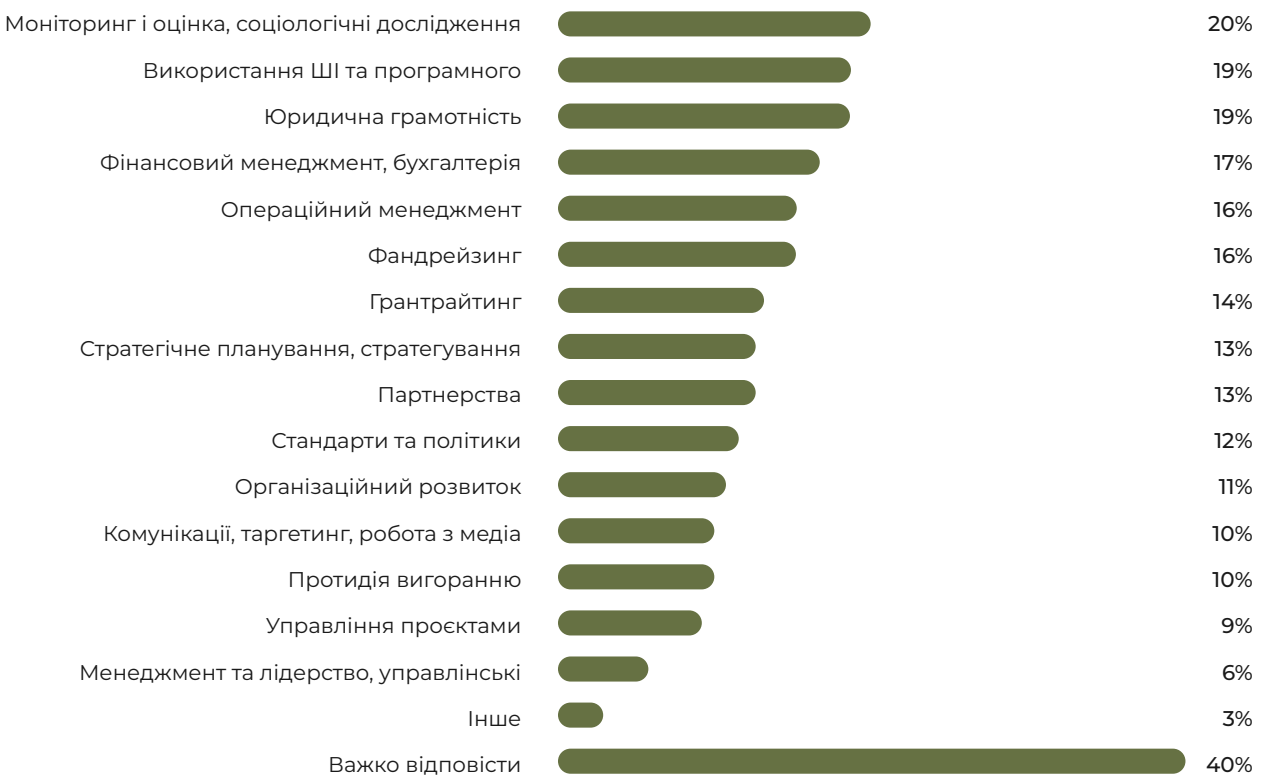
РОЗДІЛ 6

6.1. Тематичні потреби НУО

З досвіду учасників навчань, близько 60% НУО виділяють теми, які слабко або недостатньо розкриваються в Україні. Тут немає явних аутсайдерів, але дещо частіше в цьому контексті згадуються: моніторинг і оцінювання (МіО) та соціологічні дослідження, використання програмного забезпечення і ШІ, юридична грамотність *(діаграма 34)*.

Діаграма 34

Навчання з яких тем проводяться в Україні на слабкому / недостатньому рівні?



Згадано одинично:
маркетинг, внутрішній менеджмент (керівництво командою), управління ризиками, безпековий менеджмент, тайм-менеджмент, бюджетування

Коли представники НУО відзначають недостатню або низьку якість навчань, у частині випадків це пов'язано з браком пропозиції навчань з певних тем. У цьому контексті згадували такі теми: МіО, бюджетування, операційний менеджмент, керівництво командою НУО, бухгалтерський облік, юридичні питання.

Проблема полягає в тому, що НУО зазвичай звертаються до навчання вже після того, як випробували стандартні підходи, в пошуках нових ідей і практичних інструментів для подолання конкретних викликів, а натомість отримують очевидні рішення або шаблонні інструменти.

Найчастіше це зауваження стосується навчань із фандрейзингу, які зводяться або до навчання з підготовки грантових заявок, або до закликів більш активно просити грошей.

Національні організації декларують запит на спеціалізовані навчання, присвячені таким темам: управління в умовах швидкого масштабування й нарощування команди; міжнародна адвокація та робота з іноземними медіа і стейкхолдерами, менеджмент людей у грантових командах, бюджетування під гранти, комплаєнс. Локальні організації цікавляться питанням вбудовування в архітектуру громадських організацій та кластерну систему, навчаннями з опанування професійної термінології.

Більшість навчань розраховані на фахівців з помірним або незначним досвідом роботи, тоді як пропозиція для досвідченого персоналу, а тим паче для топменеджменту НУО, дуже обмежена.

Якісні навчання з **організаційного розвитку, кризового управління, побудови партнерств чи фандрейзингу** залишаються малодоступними для менш забезпечених НУО.

6.2. Потреби в додатковій підтримці

Більшість респондентів (60%) вважають, що самих навчань і менторства недостатньо для розбудови спроможності НУО *(діаграма 35).*

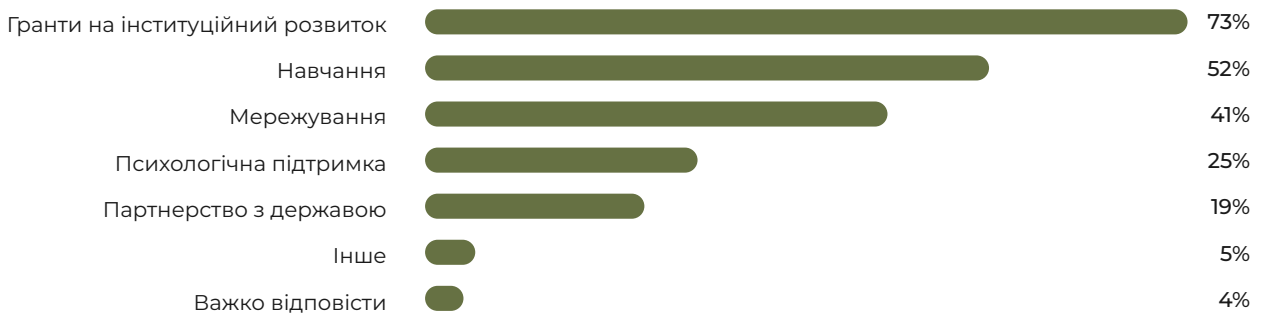
Діаграма 35

Якою мірою ви погоджуєтеся з твердженням
«Самого навчання / менторства недостатньо для розбудови спроможності»?

Найбільше на посилення спроможності впливає фінансова підтримка НУО у формі грантів на інституційний розвиток, тоді як навчання — лише друга за значимістю передумова успішності цього процесу *(діаграма 36)*.

Діаграма 36

Що найбільше посилює вашу інституційну спроможність? (Не більше 3 відповідей)



Згадано одинично:
довгострокові гранти, масштабні форуми, обмін знаннями, планування підсилення спроможності, наполегливість, професійні кадри, фінансування зарплат

Водночас найкращий ефект спричиняє зв'язка гранти + системне навчання + мережування. Запит на психологічну підтримку у чверті респондентів сигналізує про важливість wellbeing-компонентів у програмах.

Отже, посилення організаційної спроможності, з позиції НУО, потребує комплексного підходу, який враховує:

- Грантову підтримку НУО (для впровадження знань на практиці та збереження / примноження активу й персоналу організацій).
- Заповнення тематичних ніш ринку (проведення навчань з тем, які мало представлені на ринку, впровадження поглиблених та вузькоспеціалізованих курсів).
- Проведення ревізії курсів на предмет їхньої практичності та інноваційності, моніторинг їхньої дієвості.
- Доповнення навчань опціями менторства, коучингу.
- Зважену й продуману політику формування навчальних груп, створення можливостей для мережування.

РОЗДІЛ 7

СТРАТЕГІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ / ДОНОРІВ, ЯКІ СТВОРЮЮТЬ ОСВІТНІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ НУО

Фактично, більшість донорів орієнтовані на розбудову громадянського суспільства в Україні, а тому надають підтримку тим організаціям, які прагнуть розвиватися, але не мають для цього достатньо знань чи ресурсів.

Такі масштабні та амбітні цілі вимагають задіяння стратегічного підходу до побудови програм з посилення організаційної спроможності.

Всі опитані нами міжнародні організації підтвердили наявність у них довгострокової стратегії для цього напряму роботи, які мають спільні риси та побудовані на тих самих принципах:

- Відповідність місії і цілям донора.
- Узгодженість із потребами організацій (як у контексті посилення спроможності, так і в контексті збереження інтересу до сектору).
- Комплексність і системність.

Комплексність стратегій з посилення спроможності полягає в одночасній реалізації кількох напрямів роботи, поєднання яких забезпечує ефект синергії. Наприклад, провайдери поєднують навчальний складник з такими інструментами, як мережування та фінансування НУО (гранти на інституційний розвиток чи закриття потреб організацій).

У стратегіях іноземних провайдерів значну увагу приділено системності роботі з НУО. Українські провайдери здебільшого не мають прописаної довгострокової стратегії з посилення спроможності НУО, обмежуючись тактичними планами (терміном на 1 рік). Повномасштабна війна змусила провайдерів переглянути власні стратегії з посилення організаційного розвитку НУО.

Перш за все, їхні зусилля стали більш системними. Провайдери відмовилися від одиничних активностей (у відповідь на запити НУО чи вимоги донорів / партнерів). Натомість впровадили комплексні стратегії, які включають: вивчення потреб, оцінку спроможності, комплекс навчань на різні теми, гранти на інституційну спроможність.

> *Ми поступово перейшли на формат того, щоб, крім конференцій і окремих тренінгів, робити більш комплексні програми. В минулому році запустили школу організаційного розвитку. Потім зрозуміли, що цього недостатньо, і запустили ще менторські програми.*
>
> — Міжнародний провайдер

Практично всі провайдери зауважили, що після 2022 року шукають можливості запровадити більш кастомізовані навчання (під потреби організацій). З огляду на те, що за роки війни НУО пройшли безліч навчань, типові тренінги вже не актуальні. Натомість важливо виявляти актуальні больові точки й працювати виключно з ними.

Дослідження потреб НУО виявило високий запит на вивчення локального досвіду та досвіду подібних організацій. У відповідь на це провайдери почали частіше включати в перелік заходів навчання за принципом «рівний — рівному», менторську підтримку та заходи в офлайн-форматі, які сприяють спілкуванню та мережуванню.

Значна частина провайдерів почала більш активно фінансувати статті, пов'язані з інституційним розвитком, та впроваджувати нові формати фінансування.

ПІДХІД ПРОВАЙДЕРІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТЕМ І ФОРМАТІВ НАВЧАННЯ

РОЗДІЛ 8

8.1. Актуальні теми та підходи до вибору тематики навчань

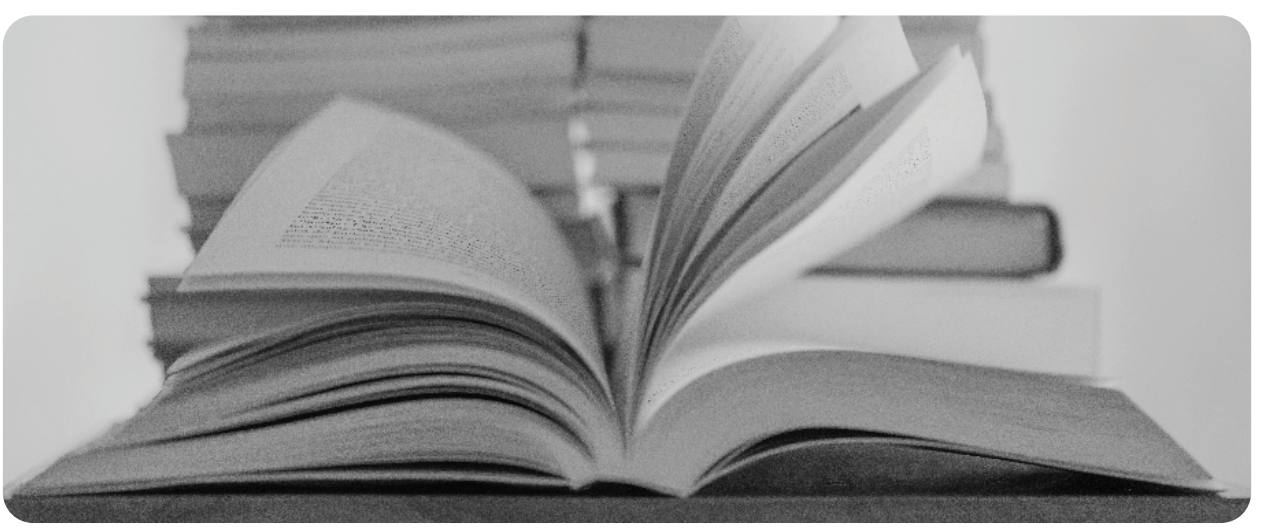
Провайдери навчань загалом добре розуміють запити громадських і благодійних організацій щодо навчань з посилення організаційної спроможності. Більшість із них помітили **пріоритетність теми фандрейзингу,** а також відзначили відносно рівномірний попит на інші напрями навчань (це відповідає результатам кількісного опитування НУО). Водночас, на їхній погляд, трохи більш затребуваними в умовах сьогодення є: фінансовий менеджмент, робота з командою / командоутворення, моніторинг і оцінювання, психологічна безпека (протидія вигоранню, комплексна психологічна взаємодія в команді), комунікації (внутрішні й зовнішні, маркетинг, СММ). Рідше згадували захист даних (Data Protection), партнерства та переговори, проєктний менеджмент, бухгалтерський облік, лідерство, підзвітність.

Розумінню донорами запитів НУО сприяє цілеспрямований аналіз потреб організацій із застосуванням різноманітних методів збирання даних.

Разом з тим слабким місцем такого підходу є те, що донори зазвичай досліджують потреби переважно власних партнерів або спільнот, з якими вже співпрацюють. Це можна пояснити простішим доступом до цих груп. Тому деякі донори починають переглядати свої стратегії, щоб краще відповідати на потреби ширшого кола НУО. Одним із можливих рішень у цій ситуації є проведення масштабніших соціологічних досліджень.

Один з міжнародних донорів зазначив, що, на противагу дослідженню запитів, НУО віддає перевагу призначенню гнучкого фінансування для українських організацій, щоб вони мали змогу самостійно придбавати цікаві їм курси.

Водночас навчальні програми не обмежуються покриттям потреб, озвучених НУО. **Донори пропонують для ознайомлення теми, які вважають важливими для довгострокової спроможності сектору** (наприклад, політики безпеки, етика досліджень, ціннісна пропозиція тощо). І хоча організації часто скептично оцінюють корисність таких навчань, донори переконані, що з часом команди краще усвідомлять їхню цінність.



8.2. Формати проведення навчань та оцінка їхньої ефективності

Донори організовують навчання в різних форматах, проте найпоширенішими з них є такі:

- Peer Learning (принцип «рівний — рівному»).
- Онлайн-курси, вебінари.
- Менторство.
- Середньострокові курси (тривалість від 3 до 12 місяців).
- Офлайн-воркшопи та тренінги.

Найбільш ефективними провайдери вважають менторство та Peer Learning. Їхньою перевагою є максимальна адаптивність до специфіки організації, її проблем та умов роботи. Також ці формати сприяють глибшому розумінню того, як ефективно інтегрувати нові знання та підходи в щоденну діяльність НУО.

Порівняння преференцій провайдерів та отримувачів послуг щодо формату проведення навчань засвідчує їхній частковий незбіг. Так, НУО здебільшого віддають перевагу тренінгам (59%), тоді як у менторстві та Peer Learning зацікавлені значно рідше (34% та 23% відповідно). Натомість донори солідарні з організаціями в питаннях вищої ефективності офлайн-заходів.

8.3. Додаткова підтримка після тренінгів

Донори добре розуміють, що виключно знань для посилення організаційної спроможності НУО недостатньо, а тому активно доповнюють освітній складник іншими видами підтримки, такими як:

1.

Фінансові інструменти для розвитку. Поширені мінігранти на організаційний розвиток, а також гнучке фінансування на інституційні потреби.

2.

Діагностика та супровід. Зовнішнє оцінювання спроможності організації (аудит документів і процесів) із детальним фідбеком і рекомендаціями.

3.

Психологічна підтримка. Безкоштовні індивідуальні / групові консультації, гаряча лінія психологічної підтримки, ретрити тощо.

4.

Інституційна підтримка для базової спроможності. Зарплати ключового персоналу (керівник, бухгалтер), покриття офісних витрат, технічних / ІТ-рішень (сайти, системи комунікації).

5.

Натуральна та матеріальна підтримка. Закупівля й передача обладнання / ресурсів на запити НУО; в гуманітарних напрямах — політики duty of care (страхування, заохочення безпекових стандартів).

6.

Стандарти, політики й інструменти. Розроблення та поширення інструкцій і шаблонів базових політик (із фокусом на впровадженні), практичні гайди.

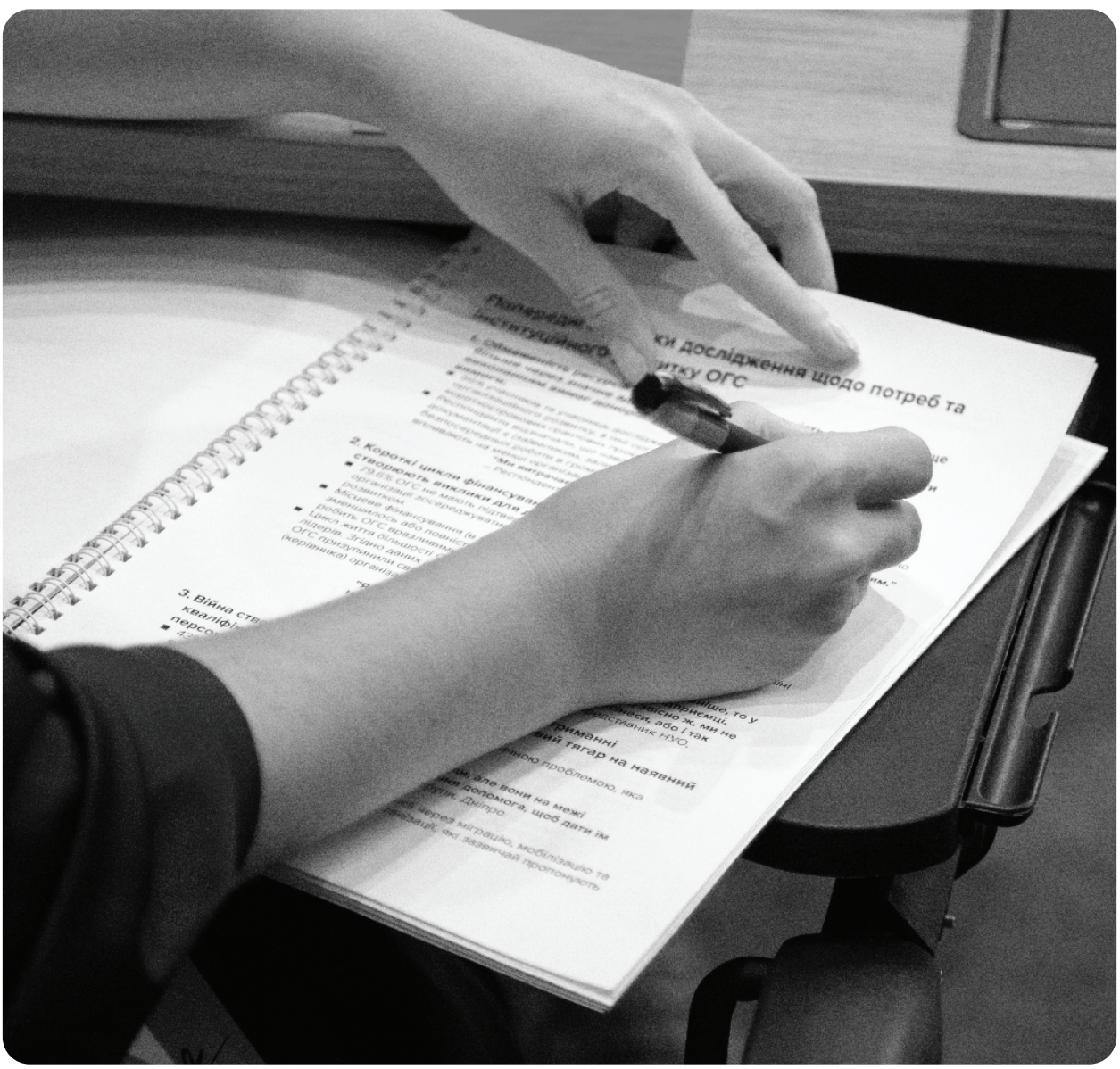
7.

Інформаційна підтримка. Інформування про можливості (у т.ч. нішеві, що не з'являються на великих платформах).

8.

Нетворкінг і доступ до стейкхолдерів. Надання простору для подій, організаційна підтримка зустрічей, забезпечення за змоги перекладу, запрошення на закриті стратегічні зібрання (у т.ч. з донорами / ООН), що відкриває канали партнерства.

Періодично донори поєднують освітні можливості з фінансовою підтримкою. Це свідчить про розуміння ними того, що без додаткових ресурсів організаціям складно впроваджувати набуті знання та зміцнювати свою спроможність, на чому неодноразово наголошували громадські та благодійні організації.



ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ТА ПОДАЛЬША ПІДТРИМКА

РОЗДІЛ 9

9.1. Основні труднощі організації навчання для НУО

Провайдери освітніх ініціатив по-різному оцінюють складність організації навчання для НУО в Україні. Частина з них не помічає жодних труднощів, тоді як інші говорять про певні виклики, які їм доводиться долати, — як у контексті організації процесу, так і в контексті залучення учасників навчань.

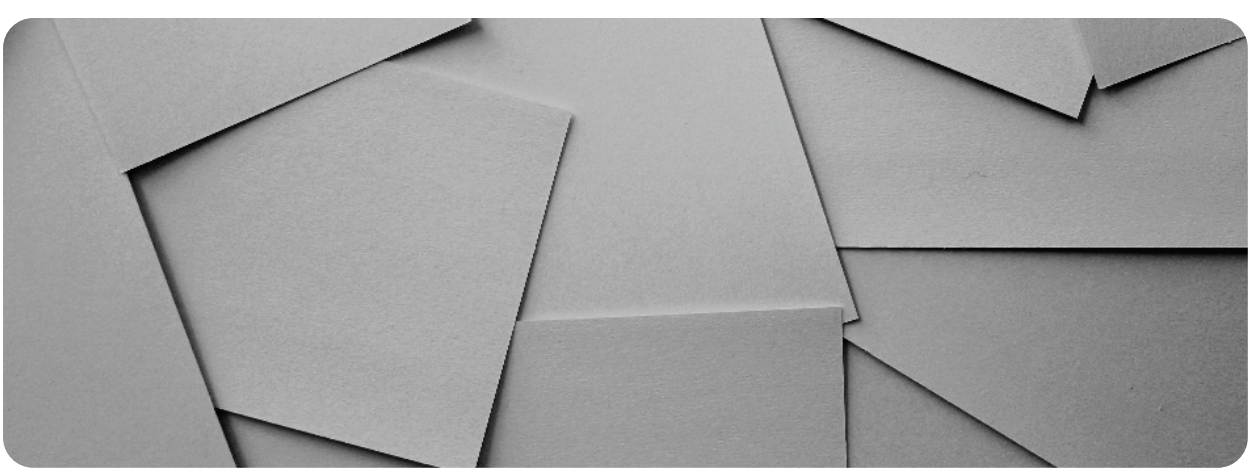
Зокрема, під час організації навчання провайдерам буває складно:

- **Знайти спікерів для деяких спеціалізованих, вузьких тем.**
- **Підібрати матеріали та навчання,** які були б релевантними для організацій з різним рівнем розвитку та різними напрямами роботи.
- **Планувати навчання заздалегідь** (необхідно у зв'язку з наявністю бюрократичних процедур в НУО; характерно передусім для великих міжнародних організацій).
- **Врахувати всі безпекові аспекти** (наявність укриття, ризик обстрілів) під час організації офлайн-зустрічей.

Під час набору учасників на безкоштовні навчання донорські організації часом стикаються з такими викликами:

- **Брак інтересу НУО до нових** (маловідомих, нетрендових) тем (як-от оцінка спроможностей).
- **Поширеність «тренінгового туризму»** (долучення до навчання не зацікавлених у темі слухачів, які не проявляють достатньої активності під час навчального процесу).
- **Плинність слухачів** (складність втримання слухачів до завершення навчання).
- **Виражена сезонність** (у період відпусток, учасників набрати доволі складно).

Наведений перелік викликів свідчить, що основна проблема полягає не стільки в залученні учасників до навчання, скільки у формуванні групи вмотивованих слухачів. Суттєво нижча включеність учасників у процес спостерігається під час онлайн-навчань.



9.2. Оцінювання ефективності та корисності навчань донорами

Дослідження показало, що провайдери навчань добре розуміють, чим керуються НУО під час вибору освітніх ініціатив. Вони помічають вищий рівень зацікавленості організацій у тих заходах, які:

- модеруються сильними спікерами та іменитими експертами;
- проводяться у офлайн-форматі (зокрема передбачають поїздки з компенсацією витрат, забезпечення проживанням і харчуванням);
- пропонують розширені можливості мережування з популярними інституціями та партнерства з відомими лекторами;
- передбачають менторство;
- супроводжуються грантовою підтримкою (одинична згадка).

Серед бар'єрів участі, на думку провайдерів, такі: висока вартість навчань та брак часу (незручний час).

Такі оцінки значною мірою збігаються із критеріями, визначеними НУО. Утім, донори вкрай рідко пов'язують інтерес НУО до навчань, які вони організовують, із фінансуванням проєктів та грантами на інституційний розвиток. Тоді як для НУО саме цей фактор є головним стимулом долучитися до навчань.

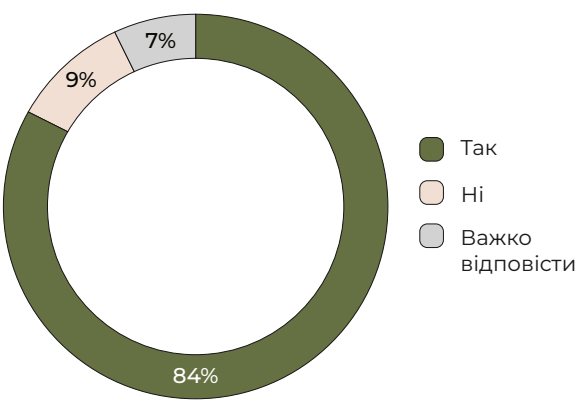
Опитування НУО доводить, що форма зворотного зв'язку загалом дозволяє зібрати репрезентативну та валідну інформацію про ступінь задоволеності організацією навчань. Репрезентативність забезпечується високою часткою організацій, які готові надати відгук (96%), валідність — високим рівнем щирості відгуків (завжди щирі 84%) *(діаграма 37)*.

Водночас слід пам'ятати, що щонайменше кожен десятий відгук у формі зворотного зв'язку є нещирим (інколи через бажання підтримати старання організаторів / лекторів, а інколи через страх зіпсувати стосунки з донором та втратити доступ до низки можливостей).

Діаграма 37

Чи даєте ви зворотний зв'язок після участі в навчанні?

Якщо так, то чи завжди є можливість дати щирий фідбек? (N=191)



Дехто з донорів планує залучати незалежну організацію (третю сторону) для отримання відгуків, щоб НУО почувалися більш захищеними у випадку надання критичних відгуків.

Така увага до різноманітних форм зворотного зв'язку важлива з огляду на можливість отримати конструктивні поради щодо покращення якості освітніх продуктів. Завдяки аналізу провайдерами цієї інформації неодноразово запроваджувалися:

- Розширення переліку доступних навчань чи підтем в межах існуючих курсів, зміни формату викладення матеріалу, зміни тривалості окремих блоків.
- Заміна лекторів / тренерів (у разі масових / повторних негативних відгуків).
- Зміна часу проведення або локації заходів.

Водночас **донори прагнуть оцінювати ефективність власних навчальних програм на основі об'єктивних критеріїв щодо розвитку спроможності НУО.** Для цього вони використовують такі інструменти:

- Відстеження прогресу організації шляхом аналізу її діяльності та рівня активності (зокрема в соціальних мережах).
- Оцінювання засвоєння матеріалу, зокрема за результатами екзит-інтерв'ю.
- Спостереження за доведенням проєктів до етапу реалізації; аналіз динаміки розвитку та згуртованості команди.

Як результат, донори помічають вплив своїх навчальних програм на посилення організаційної спроможності НУО. Однак відзначають, що ефект навчань може проявитися з різним часовим лагом. Наприклад, технічні теми (фінменеджмент, створення політик) швидше конвертуються у практичні зміни, тоді як «м'які» навички мають довший горизонт реалізації.

МЕТОДОЛОГІЯ

Мета та завдання дослідження

Мета: дослідити формат, зміст та вплив навчальних і розвиткових ініціатив, спрямованих на посилення спроможності українських громадських організацій, за 2024–2025 роки з урахуванням перспектив самих учасників, виконавців та донорів.

Завдання дослідження:

- Провести картування та аналіз пропозиції (ключові медіа про неприбутковий сектор, телеграм-канали, фейсбук-сторінки провайдерів послуг).
- Описати підходи національних організацій / донорів, які створюють освітні можливості (відкриті й ті, які донор організовує для своїх партнерів): стратегії, теми і формати навчання, організацію процесу та подальшу підтримку.
- Викласти погляд учасників активностей, спрямованих на розбудову спроможності: доступність та вибір активностей, досвід участі та оцінка ефективності, практичне застосування та вплив, потреби та зворотний зв'язок.
- Розробити рекомендації для різних стейкхолдерів щодо планування та реалізації програм для підвищення спроможностей українських організацій громадянського суспільства й запобігання неефективному витрачанню ресурсів у контексті розвитку інституційної спроможності, підвищення стратегічної цінності таких інвестицій.

Методологія дослідження включала такі три компоненти:

1. Контент-аналіз.
2. Якісне дослідження. Експертні інтерв'ю з провайдерами та споживачами освітніх можливостей із розбудови спроможності.
3. Кількісне опитування НУО, які пройшли навчання з розбудови спроможності впродовж останніх років.

Контент-аналіз

Включав картування та аналіз пропозицій на вебсайтах, у телеграм-каналах і на сторінках у Facebook, які публікують інформацію про доступні можливості, а саме: Curly Management bureu, FUNdraiser, NGO Resource Center, Philanthropy in Ukraine, Альянс Українських ОГС, «Гранти та можливості», «Громадський Простір», «Гурт», ICAP-Єднання, Київська школа державного управління (КШДУ), Київська школа економіки (КШЕ), Моє місто, МФ «Відродження», Рада Європи, Українська Волонтерська Служба, УКУ та Школа цілісного розвитку УКУ.

Вибірка: 100% повідомлень за період з 1 лютого 2025 року до 31 липня 2025 року.

Якісне дослідження

Вибірка:

8 провайдерів, які створюють освітні можливості
(4 міжнародних та 4 українських).

12 НУО, які проходили навчання з розвитку організаційної спроможності впродовж останнього року:

	Національні	Локальні
Громадські організації	3	3
Благодійні організації	3	3

Організації було обрано з дотриманням принципу максимальної диференціації їхньої спеціалізації, участі в навчальних активностях та часу існування.

Метод: онлайн- / телефонні інтерв'ю.

Тривалість інтерв'ю: 60 хв.

Дати дослідження: 10 вересня — 30 вересня 2025 року.

Кількісний етап дослідження

Вибірка: 200 НУО, які проходили навчання з розвитку організаційної спроможності.

Похибка дослідження: 6%.

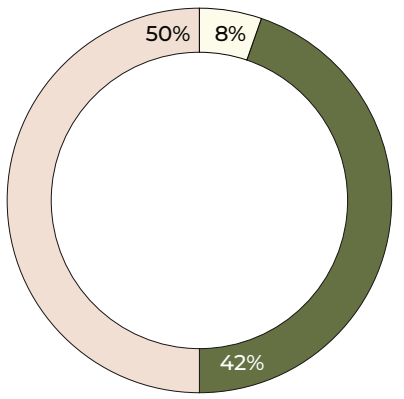
Метод дослідження:
15% — онлайн-опитування (поширення лінку через соціальні мережі);
85% — телефонне опитування.

Дати дослідження: 20 вересня — 7 жовтня 2025 року.

ПРОФІЛЬ ОПИТАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Діаграма 38

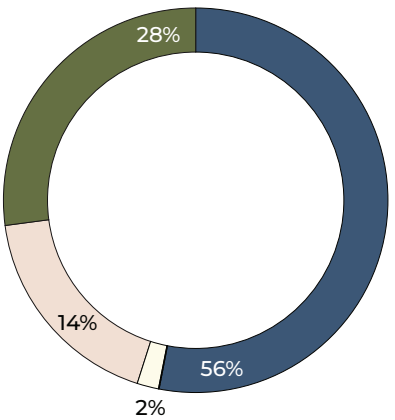
До якого типу належить ваша організація?



- Міжнародна
- Національна
- Регіональна

Діаграма 39

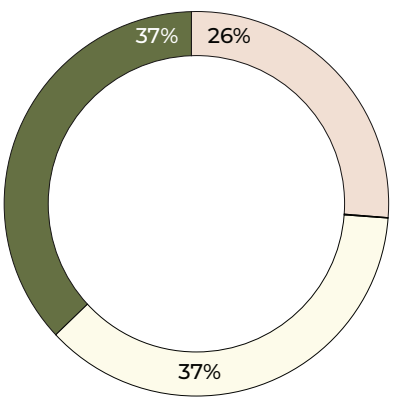
Де локалізується основний офіс вашої організації?



- Київ
- Обласний центр
- Інше місто
- Село

Діаграма 40

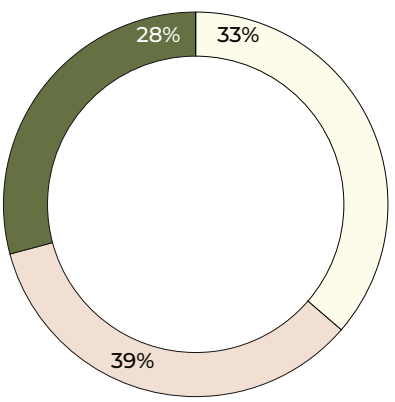
Час існування організації



- Новостворена (2022-2025 р)
- Працює 5-10 років
- Працює понад 10 років

Діаграма 41

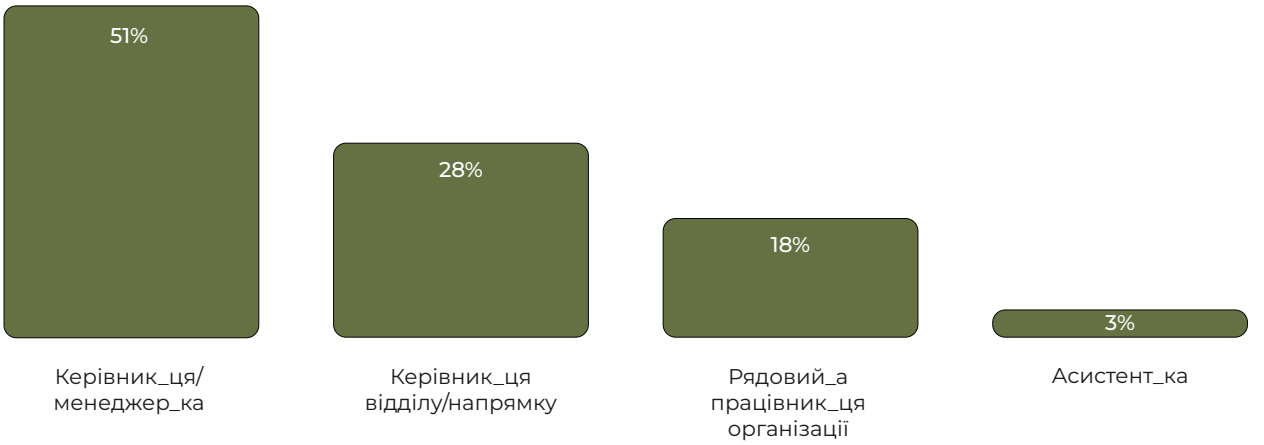
Вкажіть розмір вашої організації



- Малий (до 10 осіб)
- Середній (11-50 осіб)
- Великий (51 особа і більше)

Діаграма 42

Яка ваша посада у громадській організації?

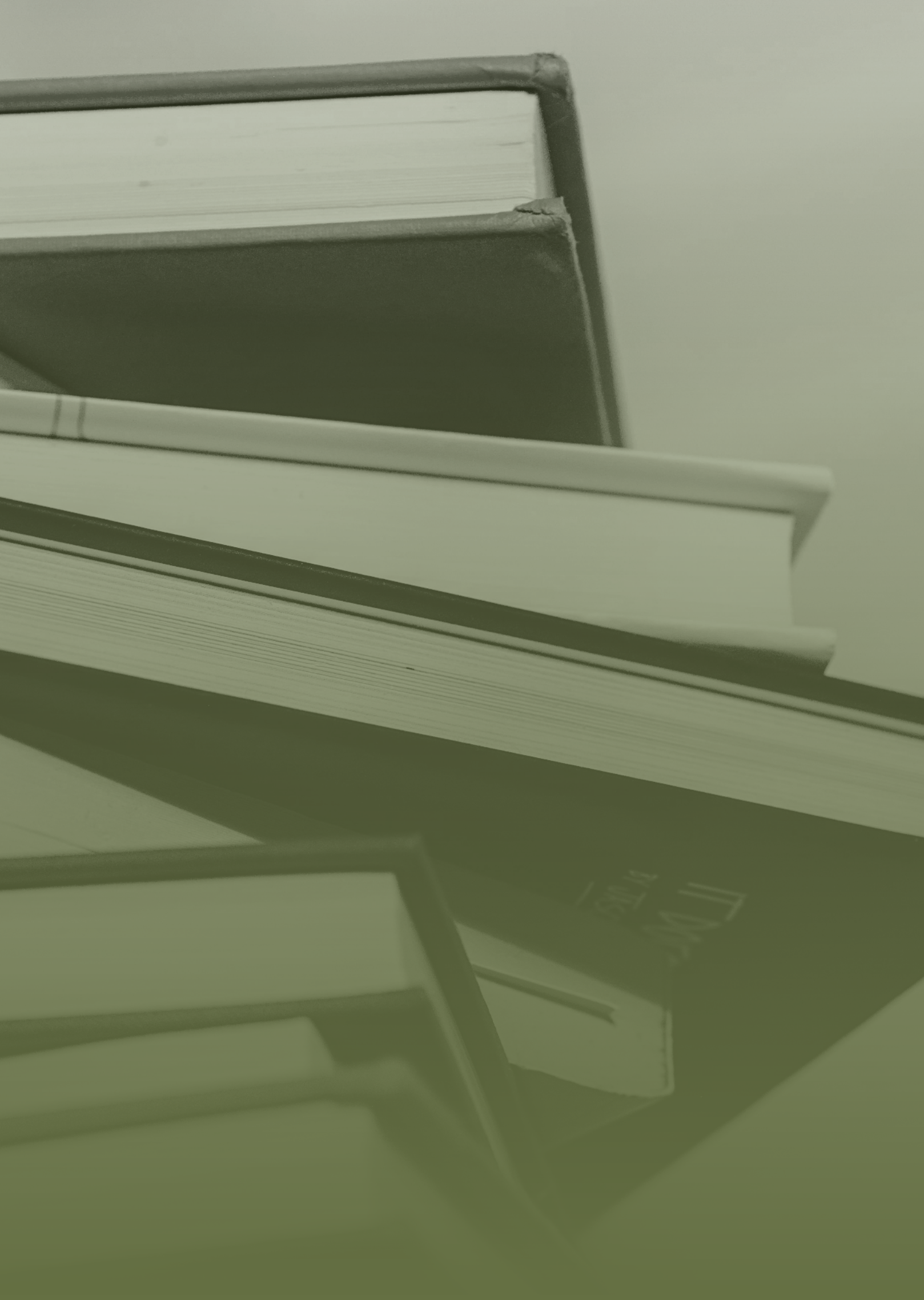


Діаграма 43

Яка сфера діяльності Вашої НУО?

PHILANTHROPY
IN UKRAINE

Philanthropy in Ukraine має на меті підвищувати довіру до НУО та їхню спроможність через комплексну перевірку, відкриті дані та бази знань.

hello@philanthropyinukraine.org

www.philanthropyinukraine.org