



ПРАЦЮВАТИ ПОПРИ ВІЙНУ:

реальність ОГС на прифронтових територіях

ЗМІСТ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	4
АНОТАЦІЯ.....	5
МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	6
ІДЕНТИФІКОВАНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ОГС.....	7
БЕЗПЕКА ТА ЛОГІСТИКА	7
ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ	11
КОМУНІКАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ.....	16
ФІНАНСУВАННЯ	22
ПРАВОВІ АСПЕКТИ.....	24
ВИСНОВКИ	27
РЕКОМЕНДАЦІЇ	28

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

FPV-дрон	First Person View (FPV) drone
RCC	Relief Coordination Centre
USAID	United States Agency for International Development
ВПО	внутрішньо переміщена особа
ГО	громадська організація
ЄС	Європейський Союз
ЗМІ	засоби масової інформації
КВЕД	Класифікація видів економічної діяльності
ЛБЗ	лінія бойового зіткнення
МТД	міжнародна технічна допомога
ОГС	організація громадянського суспільства
ОМС	орган місцевого самоврядування
РЕБ	радіоелектронна боротьба
ТОВ	товариство з обмеженою відповідальністю
ТОТ	тимчасово окуповані території
УНЦПД	Український незалежний центр політичних досліджень
ЦНАП	центр надання адміністративних послуг
ЦОВВ	центральний орган виконавчої влади

АНОТАЦІЯ

У документі представлено результати дослідження викликів, з якими стикаються організації громадянського суспільства, що здійснюють діяльність на прифронтових територіях України. Йдеться, зокрема, про Харківську, Сумську, Чернігівську, Донецьку, Луганську, Запорізьку, Дніпропетровську, Миколаївську та Херсонську області.

Дослідження проведено шляхом анкетування та фокус-групових обговорень із представниками ОГС, що здійснюють діяльність у зазначених областях.

На основі аналізу відповідей респондентів окреслено основні безпекові, логістичні, організаційні, комунікаційні, фінансові та правові обмеження, які впливають на спроможність ОГС здійснювати діяльність в умовах повномасштабної війни.

Особливу увагу приділено впливу безпекової ситуації на логістику та доступ до громад, використання транспорту в роботі ОГС, функціонування офісів, мобільність команд, кадрове забезпечення та стратегічне планування діяльності. Проаналізовано особливості взаємодії ОГС з органами влади, донорами, бенефіціарами та іншими організаціями громадянського суспільства, а також труднощі, пов'язані з фінансуванням, звітністю, банківським обслуговуванням, реєстраційними процедурами та ввезенням гуманітарної допомоги.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння умов функціонування громадського сектору в прифронтових регіонах, де поєднання безпекових ризиків, ресурсних обмежень і комунікаційних бар'єрів безпосередньо впливає на ефективність надання допомоги населенню та стійкість громадянського суспільства у регіоні. З огляду на те, що прифронтові області охоплюють значну частину території України, ігнорувати особливі умови діяльності ОГС у цих регіонах недалекоглядно і навіть небезпечно.

Отримані результати будуть корисними для представників організацій громадянського суспільства, органів державної влади та місцевого самоврядування, міжнародних донорів і партнерських організацій, а також експертів, які працюють у сфері розвитку громадянського суспільства. Вони дають змогу систематизувати ключові виклики, врахувати їх під час формування політик і програм підтримки та підвищити ефективність реагування на потреби ОГС, що здійснюють свою діяльність у прифронтових регіонах.

Над проведенням дослідження та підготовкою звіту працювала команда Українського незалежного центру політичних досліджень: Ярина Походай, Юлія Панура, Дмитро Япрах, Анна Дзюба, Валерія Скворцова.

Цей звіт підготовлено в межах проєкту «Фенікс: Сила спільнот» за підтримки Європейського Союзу. Зміст матеріалів є виключною відповідальністю УНЦПД та не обов'язково відображає позицію Фонду Східна Європа та ЄС.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Об'єктом дослідження є діяльність організацій громадянського суспільства на прифронтових територіях України.

Предмет дослідження – виклики та обмеження, що виникають у діяльності ОГС у безпековій, логістичній, організаційній, комунікаційній, фінансовій та правовій сферах.

Метою дослідження є виявлення ключових викликів, з якими стикаються організації громадянського суспільства, що працюють на прифронтових територіях України. Дослідження має якісний характер і базується на аналізі досвіду представників ОГС. Основним методом збору даних були онлайн-опитування респондентів із використанням стандартизованої електронної анкети та фокус-групові дискусії, проведені за участю представників організацій, що здійснюють діяльність у прифронтових регіонах.

Сфери діяльності респондентів різноманітні: серед них понад чверть займаються гуманітарною діяльністю; у більшості випадків це поєднується з іншими напрямками їх діяльності. Значна частка організацій залучена до роботи з ВПО – від надання їм гуманітарної допомоги до захисту їх прав та заохочення ВПО до прийняття рішень у громаді. Серед інших напрямів діяльності респондентів: правозахист, антикорупція та доброчесність, адвокація, розвиток громадянського суспільства, розвиток та відновлення громад, просвітницька та культурна діяльність, екоактивізм та молодіжна політика.

До вибірки увійшли ОГС різного масштабу діяльності, які продовжують роботу в умовах повномасштабної війни. Відбір учасників здійснювався за критеріями географії діяльності та наявності практичного досвіду роботи у прифронтових громадах.

В опитуванні, яке проводилося онлайн у період з 7 січня до 18 січня 2026 року, взяли участь 36 громадських організацій. Опитування здійснювалося шляхом онлайн-розсилки серед представників організацій громадянського суспільства, контакти яких містяться в базі УНЦПД. База сформована з представників ОГС, які раніше брали участь у заходах, опитуваннях та дослідженнях організації. Географія діяльності охоплює 8 прифронтових областей – Дніпропетровську, Донецьку, Запорізьку, Миколаївську, Сумську, Харківську, Херсонську та Чернігівську, з яких найбільше респондентів працює на території Миколаївської області – 10 ОГС, а найменше – у Дніпропетровській (3 ОГС).

Обговорення у форматі фокус-груп проводилися з 10 лютого по 25 лютого 2026 року та охопили 12 учасників. Вони представляли ОГС, які провадять діяльність у Херсонській, Запорізькій, Миколаївській, Сумській, Чернігівській, Дніпропетровській, Донецькій та Харківській областях.

Для збору даних використовувалися стандартизована електронна анкета з варіантами відповідей та відкритими питаннями й структурований гайд, які охоплювали тематичні блоки: безпека, логістика, організаційна спроможність, фінансування, комунікація та правові аспекти діяльності. Аналіз отриманих даних здійснювався методом тематичного аналізу з елементами якісного контент-аналізу.

Водночас результати дослідження мають низку обмежень і відображають передусім досвід опитаних організацій та висвітлюють типові проблеми й виклики.

Ідентифіковані виклики для ОГС

БЕЗПЕКА ТА ЛОГІСТИКА

За результатами проведеного опитування більшість проблем, з якими стикалися респонденти, належить до безпекових та логістичних. Наближеність бойових дій є головним фактором, який дестабілізує й ускладнює роботу організацій. Серед проблем, які часто згадувалися:

- постійні артилерійські та ракетні обстріли загрожують роботі команди й змушують переходити на дистанційний формат або призупиняти діяльність;
- релокація команди через окупацію громади;
- тривала відсутність електроенергії;
- втрата та пошкодження майна через обстріли та/або окупацію;
- відсутність належних умов для проживання та доступу до комунікацій;
- часта відсутність мобільного зв'язку та доступу до інтернету;
- тривала комендантська година;
- численні перевірки на блокпостах і неможливість дістатися до окремих районів громад через замінованість територій або пошкоджене дорожнє покриття.

Респонденти описують свою роботу як таку, що відбувається в умовах активного використання дронів та постійних обстрілів. Безпекова ситуація характеризується як нестабільна і така, що швидко змінюється, через що ОГС змушені регулярно переглядати формати роботи та підходи до надання допомоги.

Логістика та доступ до громад, у яких ОГС здійснюють діяльність

Логістичні виклики безпосередньо пов'язані з безпековою ситуацією. Умови постачання та надання гуманітарної допомоги в громади значно змінилися – доступ до багатьох громад втрачено або унеможливлено у зв'язку з погіршенням безпекової ситуації. Так, один із респондентів повідомив, що через активне використання дронів, відстань, на яку команда може виїхати для роботи в громадах, скоротилася з 15 до 5 кілометрів від лінії бойового зіткнення. При цьому перед виїздом усі маршрути детально перевіряються та аналізуються, а сам виїзд координується з органами місцевого самоврядування та поліцією.

Респонденти зазначають, що під час надання гуманітарної допомоги населенню у прифронтових громадах вони співпрацюють з:

- бізнесом (наприклад, безоплатна доставка гуманітарної допомоги «Новою поштою» через промокоди);
- представниками ОМС (в окремих прикордонних громадах доставляти та роздавати гуманітарну допомогу можуть лише старости сіл);
- партнерами (інші громадські організації та благодійні фонди, міжнародні партнери);
- місцевими жителями (повідомляли про випадки, коли ціллю ворожих FPV-дронів стають усі транспортні засоби, які не належать місцевим жителям, тому доступ до окремих громад можливий лише для місцевих жителів);
- волонтерами (через відсутність власних транспортних засобів та можливості дістатися у прифронтові громади).

Доступ до окремих населених пунктів є обмеженим і залежить від поточної безпекової ситуації, яка може змінюватися щоденно. Виїзди поблизу ЛБЗ погоджуються з внутрішньою службою безпеки (за наявності такої в організації) та службою безпеки партнерів. Респонденти повідомляли також про випадки прицільних обстрілів гуманітарних автомобілів, їх знищення та загибель водіїв.



«Щодо обмеження пересування, теж в нас така була можливість раніше їздити і за допомогою теж і гуманітарною. Так само теж працюємо з молоддю, то мали можливість сільську молодь забирати до нас в центр ... Але зараз не можемо їх звідти забирати, тому що FPV полюють за транспортом віднедавна. Тому ми туди не можемо дістатися. І тому обмеження пересування саме в прикордонних селах – це теж відчувається», –

ділиться представник організації, що релокувалась до м. Дніпро.

Окремі респонденти звертають увагу на локальні особливості безпеки. Зокрема, у Херсоні, за їхніми словами, рівень ризику залежить навіть від погодних умов: у дощ чи туман пересування є відносно безпечнішим, тоді як у сонячну погоду посилюється дронна небезпека.

Багато респондентів наголошували, що головна загроза походить саме від російських FPV-дронів, для яких місцеві активісти та волонтери є ціллю для прямої атаки. Багато організацій стикалися з атаками дронів на їхній персонал та автівки. Страждає і місцевий громадський транспорт.

Важливість транспорту в забезпеченні логістики

Робота в громадах часто прямо пов'язана з наявністю власного транспорту – маршрути громадського транспорту не охоплюють усі прифронтові громади, таксі в такі громади відмовляються їхати або вартість є недоступною для працівників ОГС. У таких випадках представники ОГС вирішують проблему доступу «власними силами» (використовують персональний транспорт або домовляються про співпрацю з волонтерами).

Водночас власний транспорт наявний у незначній кількості організацій, переважно в мережевих ОГС, які працюють на всій території України. При цьому респонденти неодноразово наголошували на критичній необхідності власного транспортного засобу для діяльності їхньої організації.

Транспорт потрібен не тільки організаціям, які займаються наданням гуманітарної допомоги, а й ОГС, що працюють у сферах адвокації, громадського контролю й потребують проведення очних зустрічей в громадах і надання консультацій населенню.

Основною причиною відсутності власного транспортного засобу організації називають недостатність фінансування. Про законодавчу можливість отримати транспортний засіб як гуманітарну допомогу більшість ОГС, які надають гуманітарну допомогу, не були обізнані, проте підкреслили важливість та необхідність подібної ініціативи.

Респонденти також висловлюють різні позиції щодо проходження верифікації для отримання транспорту (відповідно до вимог Закону України «Про гуманітарну допомогу»): частина планує проходити таку процедуру, частина зацікавилася нею під час обговорення, інші ж зазначають, що можуть не відповідати встановленим критеріям.

Водночас мала частка організацій має власний транспорт, у тому числі броньований. Однак респонденти зазначають, що навіть наявний броньований транспорт забезпечує лише частковий рі-

вень безпеки (захищає виключно від осколків), тоді як повноцінно захищені транспортні засоби є надто дорогими та недоступними для більшості організацій.

Додатково порушується питання необхідності використання засобів пасивного захисту, зокрема дрон-детекторів, а також обмежень щодо застосування активних засобів захисту. Використання додаткових засобів захисту, як-от засобів РЕБ, не має однозначної оцінки серед опитаних. Водночас частина респондентів підтримує ідею їх використання представниками ОГС, однак звертає увагу на те, що це заборонено для громадського сектору.

Серед інших викликів, про які згадували опитані в контексті доступу до громад, – пошкоджене дорожнє покриття та замінованість територій, тривала комендантська година і численні перевірки на блокпостах.

Офісні приміщення та їх безпека

Респонденти зазначають, що мають офісні приміщення або інші простори для здійснення діяльності (склади для гуманітарної допомоги, хаби для ВПО), однак їхні умови суттєво різняться. Більшість організацій працює в орендованих офісах, інколи – у наявних офісах у кількох містах одночасно.

Оренда необхідного приміщення в більшості випадків можлива завдяки співпраці з місцевою владою або місцевим бізнесом. Наприклад, релокована з ТОТ організація поділилася досвідом співпраці з місцевою владою, яка виділила для них офісне приміщення. Також згадувалися випадки підтримки з боку місцевого бізнесу в облаштуванні робочих просторів.

Водночас покриття витрат на оренду офісного приміщення та його ремонт за рахунок донорських коштів є ускладненим. Організації стикаються з тим, що в прифронтових громадах складно знайти приміщення, яке відповідало б вимогам проекту та донорів, а передбачений бюджет на оренду приміщення не враховує додаткових витрат, пов'язаних із пошкодженнями внаслідок обстрілів.

Частина опитаних організацій втратила офіси або була змушена відмовитися від них через обстріли. У випадках, коли приміщення зазнавали пошкоджень (вибиті вікна, двері), організації або шукали нові приміщення, або продовжували працювати в частково відновлених.

Окремі організації після релокації формально зберігають офіс у прифронтовому регіоні, але фактично ним не користуються.



«У нас є офіс, але він знаходиться у місті Харкові, яким зараз ми не користуємося як члени своєї організації. Ми були релоковані і роз'їхалися всі у безпечні місця ще в 2022 році. Наші колеги знаходяться у Львові, Вінницькій, Полтавській, Кіровоградській, Київській і Сумській областях», –

зазначає представник релокованої організації з Харкова.

Рівень безпеки офісів оцінюється по-різному – від забезпечених засобами захисту до умовно безпечних або таких, що не відповідають базовим вимогам. Іноді командам не вдається знайти приміщення, яке відповідало б їхнім запитам щодо безпеки та безбар'єрності.

Респонденти зазначають, що наявність укриттів залежить від конкретного приміщення. У більшій частині організацій укриття є – облаштовані власними силами або за підтримки партнерів. Водночас як укриття здебільшого використовуються підвальні приміщення будівель, а не спеціально обладнані бомбосховища.

Організації, які не мають укриттів у своїх офісах, користуються розташованими поруч сховищами, які не завжди забезпечують достатній рівень безпеки. Також зазначається, що через тривалі повітряні тривоги постійне перебування в укриттях є неможливим, тому команди працюють у змішаному режимі та реагують на загрози ситуативно.

Офіси, за словами респондентів, забезпечені необхідною технікою на випадок відключень електроенергії: наявні генератори, павербанки, Starlink та інше обладнання, яке дозволяє підтримувати роботу. Проте кількість таких засобів, за словами опитаних, є недостатньою для повноцінної роботи.

Варто зазначити, що частина організацій працює в обмежених умовах і не має повного набору необхідних засобів. Вони відзначають, що відсутність електроенергії критично впливає на їхню роботу. Разом з тим, навіть за наявності такого обладнання робота ускладнюється під час тривалих відключень електроенергії або відсутності мобільного зв'язку. У деяких випадках організації не мають можливості оперативної закупити необхідне обладнання через бюджетні обмеження або складні процедури погодження. Так, представники однієї з ОГС поділилися досвідом, що через бюрократичні процедури проведення тендеру та підбору відповідного підрядника не змогли вчасно придбати генератор під час тривалих відключень електроенергії та опалення цієї зими.

Загалом кількість офісних приміщень, їх забезпечення технікою на випадок відключень електроенергії та наявність укриттів прямо залежать від розміру організації – чим більшою за масштабом діяльності та кількістю працівників є організація, тим краще облаштованою вона є.

Безпекові політики організації

Респонденти повідомляють, що більшість організацій пройшла або системно проходить навчання, зокрема тренінги з домедичної допомоги, мінної безпеки та управління безпекою.

Водночас ті організації, які не проходили відповідних курсів, відзначають їхню необхідність, оскільки їхня діяльність пов'язана з роботою безпосередньо в прифронтових громадах. Також зазначається, що частина команд намагається мінімізувати ризики шляхом обмеження виїздів у небезпечні зони.

Більшість опитаних організацій має розроблені безпекові політики та процедури, включаючи обмеження на виїзди, правила переміщення та внутрішні протоколи. Інші зазначають, що такі політики відсутні або перебувають у процесі розробки, що пояснюється складністю прогнозування ризиків та постійною зміною безпекової ситуації.

Респонденти відзначають, що формалізовані плани евакуації є не у всіх. У частини організацій існують лише неформальні домовленості або попередні обговорення. Водночас опитані представники ОГС повідомляють, що частина з них не планує евакуйовуватися та залишатиметься у громадах попри безпекову ситуацію. Розробка окремої стратегії релокації є поодиноким і радше винятком, ніж правилом серед ОГС.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Кадрова проблема на прифронтових територіях поступово набуває системного характеру. Людський ресурс стає одним із найбільш дефіцитних, а самі організації описують ситуацію як таку, за якої «людський голод» лише посилюється. Серед основних причин вони називають виїзд членів команд у більш безпечні регіони України або за кордон, мобілізацію працівників, неможливість залучити військовозобов'язаних фахівців без механізму бронювання, нестачу кваліфікованих кадрів, недостатнє фінансування для оплати праці спеціалістів, а також вигорання персоналу і волонтерів.

Часто саме безпекові виклики стають каталізаторами таких проблем. Ідеться про евакуацію або переміщення команд, нестачу персоналу та волонтерів, мобілізацію працівників, емоційне вигорання, порушення внутрішніх процесів, складнощі з координацією діяльності та відсутність можливості довгострокового планування.

Респонденти повідомляють, що постійні обстріли, наближення лінії фронту, дроніві атаки та загальне погіршення безпекової ситуації спричинили суттєвий відтік кадрів. Значна частина команд виїхала або за кордон, або в тиллові регіони. Для частини ОГС, специфіка діяльності яких не дозволяє повноцінно перейти в онлайн-формат, це означало неможливість продовжувати роботу в попередньому режимі або взагалі підтримувати діяльність у таких умовах. Додатковим чинником стала мобілізація чоловіків з-поміж членів команд, що в окремих випадках ще більше ускладнювало роботу або робило її неможливою.

Відсутність належних безпекових умов позначилася і на психологічному стані команд. Респонденти говорили про високий рівень стресу, постійну тривожність і вигорання як серед працівників, так і серед волонтерів. Це, своєю чергою, впливає не лише на здатність команд утримувати поточну роботу, а й на можливість залучати нових людей. Організації наголошують, що в таких умовах дедалі важче знайти досвідчених і кваліфікованих фахівців, які були б готові працювати в прифронтових або небезпечних громадах. Навіть коли потреба у фахівцях є очевидною, її часто неможливо закрити через недостатній рівень фінансування, який не дозволяє запропонувати оплату, співмірну з ринковою або з рівнем ризику такої роботи.

Усе це безпосередньо впливає і на здатність організацій планувати свою діяльність. В умовах постійної небезпеки, нестабільності фінансування та кадрового дефіциту довгострокове планування часто стає майже неможливим. Організації змушені працювати в режимі постійної адаптації, реагуючи на ситуацію тут і зараз, і ухвалювати переважно короткострокові рішення.

Проблеми з людським капіталом відзначили всі опитані. Хоча окремі команди змогли зберегти ефективність роботи, їхній кількісний склад із початком повномасштабного вторгнення суттєво зменшився, а штат поповнюється переважно волонтерами, яких залучають неофіційно та під конкретні потреби.

Людей визначають як найбільший і найцінніший ресурс, а відсутність команди часто є головною проблемою.

Релокація команди, віддалена робота

Виїзд персоналу значно вплинув на можливості продовження роботи організацій. Кількість організацій, які після релокації продовжили діяльність в онлайн-форматі, є відносно малою порівняно з кількістю організацій, що вимушено припинили діяльність. За словами респондентів, члени команди, які виїжджають за кордон, втрачають контекст прифронтових регіонів.

Більшість опитаних представників ОГС, які залишаються у прифронтових регіонах, заявили, що не розглядають варіант повної релокації команди. Основна діяльність тих організацій, що пов'язана з наданням гуманітарної допомоги, передбачає безпосередню роботу в громадах і потребує фізичної присутності, тому організації поєднують онлайн- та офлайн-формати роботи, коли частина команди залишається для роботи на місцях.

Існує практика, коли експертний та менеджерський склад працює віддалено, проте релокація навіть у таких випадках вплинула на кількість працівників, і частина з них покинула команду.

Трапляються випадки, коли організація працює в декількох регіонах – кілька офісів у різних містах або офіс у безпечному місті, а проєкти пов'язані з роботою на прифронтових територіях.

Серед інших причин зменшення кількості працівників називають перекваліфікацію команди з гуманітарного профілю, а також відстань території діяльності від лінії фронту – чим ближче до ЛБЗ, тим менше людей продовжують роботу в організації.

За словами респондентів, безпекова ситуація змушує працівників виїжджати з небезпечних регіонів, часто цілими сім'ями, особливо коли йдеться про родини з малолітніми дітьми.

Мобілізація працівників, бронювання

Спостерігається суттєве переважання жінок у складі команд. Часто команди складаються виключно з жінок, і такі показники є переважно вимушеними – чоловіків критично не вистачає для окремих видів робіт (розвантаження вантажів, ремонт, водії).

У більшості ОГС немає змоги надати бронювання військовозобов'язаним, тому чоловіків у штаті майже немає – винятком є проєкти МТД, де організація має змогу забронювати 50 % працівників у проєкті. Водночас це створює іншу проблему – складно знайти решту 50% працівників, які погоджуються працювати без бронювання.

Ще одним варіантом є залучення військовозобов'язаних чоловіків як волонтерів, зокрема тих, які вже працюють на підприємствах критичної інфраструктури, у комунальних установах або мають законну відстрочку від мобілізації. В інших випадках військовозобов'язаний персонал або вже мобілізований, або організації фактично не мають можливості наймати нових працівників цієї категорії.

Згадувалися випадки, коли мобілізували одного з підрядників, і в ОГС виникли труднощі з пошуком нового підрядника, який відповідав би вимогам донорської програми.

Респонденти наголошують на важливості надання можливості ОГС бронювати принаймні частину військовозобов'язаних працівників, у яких є критична потреба – водії, робітники, вантажники. За словами опитаних, можливість бронювання військовозобов'язаних значно полегшила б, а в деяких випадках узагалі уможливила б роботу ОГС.



«І про броню (прим. бронювання військовозобов'язаних співробітників) я теж підтримую. Ті ж водії і ті робітники, які ремонтують нам теж унітаз, підключення печки, косметичний ремонт, оце питання теж у нас», –

зазначає представник організації із Запоріжжя.

Фаховість кадрів

Частою проблемою є брак кваліфікованих кадрів. ОГС стикаються з відсутністю фахових експертів на місцях. Так, один із респондентів вже 8 місяців перебуває в пошуку соціального працівника, попри те, що рівень заробітної плати доволі високий.

В інших випадках в ОГС не вистачає фінансування для залучення кваліфікованих кадрів або ж короткотривалі проєкти не дають змоги залучити фахівця на постійній основі.

Також респонденти наголошують, що вимоги донорів до фахівців, які надають послуги в їхніх проєктах, занадто високі – кандидатів, які відповідають таким вимогам, на місцях дуже мало.

Залучення волонтерів

Залучення волонтерів є систематичним та постійним серед опитаних ОГС. Варто зауважити, що умови та масштаб співпраці з волонтерами відрізняються.

Окремі організації працюють виключно як волонтери, без оформлення трудових відносин. Таких випадків чимало, особливо серед ОГС, які займаються гуманітарною діяльністю від початку повномасштабного вторгнення. Практикується залучення волонтерів-чоловіків (здебільшого для окремих видів робіт, пов'язаних із перевезенням і розвантаженням вантажів), які вже заброньовані в комунальних установах, тоді як основний склад організації становлять жінки.

В ОГС, які працюють в декількох регіонах, існує змішана система: є і волонтери, і наймані працівники, а також групи швидкого реагування.

За словами респондентів, які представляють адвокаційні ОГС, вони не практикують співпрацю з волонтерами, натомість в організаціях є стажери.

Здебільшого формалізації відносин із волонтерами немає. Пояснюється це тим, що укладення договору не є необхідним, адже волонтери погоджуються працювати і без волонтерського договору, а залучення волонтерів відбувається за потреби. Разом з тим, існує й інший досвід – є ОГС, у яких створено спеціальне положення про волонтерство, а для потенційних волонтерів існує онбордінг-програма та спеціальна анкета. Надалі з волонтером укладають договір.

Страховання волонтерів зустрічається вкрай рідко. Йдеться переважно про великі мережеві організації, а також про організації, які страхують волонтерів через їхні платформи. Респонденти наголошували на важливості наявності такого страхування, оскільки це додатковий елемент захисту та мотивації. Також ділилися досвідом, що неможливість бронювати волонтерів створює додаткові труднощі.



«Це важлива частина (прим. – страхування волонтерів). Це для волонтерів як турбота, тому що люди працюють 24/7 і не захищені, це страховка. Я бачила по своїх людях: вони це сприйняли як турботу. Але сам процес, коли люди отримували страхування, для них дуже важливий з моральної точки зору: про них турбуються», –

ділиться представниця організації з Дніпропетровщини.

Також обговорювалася необхідність законодавчого врегулювання статусу волонтера, включаючи питання компенсацій у разі поранень або загибелі під час проведення евакуацій, перевезення гуманітарних вантажів тощо.

Окремо зазначалося про участь організацій у спільних платформах і партнерствах для отримання ресурсів, таких як Форум волонтерства, а також про адвокаційну діяльність у сфері безпеки та волонтерства.

У відповідях респондентів простежується, що волонтерів стало кількісно менше. Відтік добровольців пов'язують насамперед із вигоранням та емоційним виснаженням.

Психоемоційна підтримка команди

Втома, постійний стрес, вигорання та емоційне виснаження на п'ятий рік повномасштабного вторгнення набули критичних масштабів серед ОГС, які працюють на прифронтових територіях.

Респонденти погоджуються з необхідністю належної психологічної підтримки, адже постійні психоемоційні навантаження впливають на ефективність роботи команд. Так, одна з учасниць фокус-груп поділилася досвідом, що їхня команда дуже сильно «вигоріла» і фактично «пливе за течією». Продовжують діяльність, тримаючись за гасло «ніхто, крім нас» у контексті роботи у прифронтових громадах.

Окремі команди, які почали працювати відносно нещодавно, за словами респондентів, працюють на ентузіазмі.

Серед опитаних немає єдиного підходу щодо психоемоційної підтримки команди. Окремі організації залучають до команди психолога, який працює в штаті; інші ж практикують проведення ретритів, систему тет-а-тет зустрічей з керівником для обміну думками.

Непоодиноким є досвід формалізованого підходу до надання психологічної допомоги, коли психолог приїжджає у громаду разово і «більше для галочки». Такі ініціативи респонденти вважають неефективними. Висловлювалися скептичні думки щодо роботи з психологом загалом. На думку окремих представників ОГС, робота з психологом на пару годин може бути помічною в мирний час, а людям, які 24/7 перебувають під обстрілами, важливо відчувати хоча б на якийсь час безпеку. В такому випадку краще спрацює ретрит команди на декілька днів у тилкових регіонах.

Ретрити практикуються серед команд ОГС, які працюють у прифронтових регіонах. Вони активно подаються на гранти на ретрит і мали досвід проведення ретритів у 2022 і 2023 роках. Варто відзначити, що про поступове зменшення психологічної підтримки представників громадських організацій респонденти згадували неодноразово.

Проте не всі організації мають змогу отримати психоемоційну підтримку для своїх команд. Частина опитаних не стикалася з проектами, які б покривали подібні витрати; інші ж стикнулися з проблемою пошуку фасилітатора, який би зміг професійно провести ретрит для команди ОГС, яка працює у прифронтовому регіоні.

Забезпечення команди технікою

Забезпечення технікою серед ОГС неоднорідне. Є організації, чиї офіси та команди повністю оснащені всім необхідним – комп'ютерами, принтерами. Проте існує й інша ситуація. Серед респондентів є досвід купівлі всієї техніки власним коштом, а в опитаних новостворених організаціях потрібного для роботи обладнання часто взагалі немає.

Брак необхідної техніки ОГС називають складним викликом у роботі, так само як і необхідність опанування лінгвістичних моделей (штучного інтелекту, як-от GPT, Gemini).

З досвіду респондентів, донори дуже неохоче підтримують витрати на комп'ютери та іншу необхідну для роботи техніку.

Стратегічне планування діяльності

Підхід до планування серед респондентів неоднорідний, хоча більшість демонструє низький показник стратегічного планування діяльності організацій.

Частина організацій згадує про наявність стратегічних документів і планів різної тривалості. Зокрема, йдеться про проведення стратегічних сесій і визначення узагальнених планів на три роки, операційні плани, а також поєднання короткострокового і довгострокового планування. Окремі організації мають напрацьовані внутрішні документи, зокрема посадові інструкції, внутрішні по-

літики, а також спеціалізовані стратегії, як-от стратегії мобілізації ресурсів чи protection-стратегії. В окремих випадках організації перебувають у процесі оновлення або розроблення стратегічних документів.

Водночас більшість опитаних вказує на відсутність довгострокового планування. Найпоширенішою практикою є планування на один рік, тоді як більш тривале планування визначається як складне або недосяжне. Деякі організації прямо зазначають відсутність стратегій або описують планування як хаотичне. Також фіксується орієнтація на реагування на поточні потреби та запити без чіткого довгострокового бачення.



«Я не знаю, в кого це вдається – планувати в умовах постійної невизначеності», –
ділиться представниця організації з Миколаєва

Підкреслюється вплив зовнішніх факторів на процес планування. Респонденти зазначають про складність планування в умовах невизначеності та складної безпекової ситуації, а також залежність від наявності фінансування. У відповідях також згадується досвід річного бюджетування в минулому та відсутність можливості його продовження. Крім того, вказується на зростання вимог до розробки внутрішніх документів і політик, що впливає на процес планування.

Загалом у відповідях простежується формалізований підхід до планування (коли наявність планування є вимогою донорів і написання різноманітних політик зумовлене не внутрішньою потребою окремої організації, а умовою отримання фінансування від донора) та ситуативне реагування, а також наявність організацій, які лише планують впровадження стратегічного планування або перебувають на етапі його розроблення. Окремі учасники підкреслюють, що рівень бюрократизації внутрішніх процесів збільшився в разі порівняно з 2022 роком.

КОМУНІКАЦІЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ

Проблеми зі зв'язком, електроенергією та логістикою також спричиняють труднощі у роботі з бенефіціарами. Постійні дроніві атаки та наближення фронту унеможливають доставлення гуманітарної допомоги чи евакуацію з окремих регіонів.

Додатковими чинниками є соціальна напруга, спричинена війною, і, як наслідок, недовіра жителів до ОМС, а також втома від постійного стресу і страху, ізолюваність прифронтових громад від загальнодержавного дискурсу, закритість місцевої влади та відсутність допомоги й діалогу з її боку, що створює додаткові виклики для ОГС на прифронтових територіях.

Водночас упередження та нерозуміння специфіки роботи у прифронтових регіонах з боку донорів лише посилюють ці труднощі.

Взаємодія з органами влади

За словами опитаних ОГС, комунікація з органами місцевого самоврядування значною мірою залежить від зацікавленості місцевої влади у співпраці. Респонденти неодноразово зазначали, що на ефективність співпраці в конкретній громаді впливає відкритість голови громади чи старости населеного пункту.



«Насамперед діяльність будь-якої організації залежить від рівня комунікації з органами місцевого самоврядування. На жаль, ми стикаємося з таким. Ми не говоримо про кожен громаду, кожний район, кожний населений пункт. Але все залежить від того, хто є керівником даної громади і хто є старостою даного населеного пункту», –

зазначає представник організації з Дніпропетровщини.

Серед причин труднощів у співпраці з органами місцевого самоврядування респонденти називають:

- незацікавленість та пасивність ОМС у взаємодії з громадськістю;
- надмірну завантаженість ОМС іншими функціями;
- небажання співпрацювати через надмірну бюрократизацію процесу (укладення договорів про співпрацю, меморандумів, інша формалізація відносин);
- несприйняття громадського сектору місцевою владою як повноцінного партнера та, відповідно, ігнорування потенційної співпраці.



«Мені здається, що голова не зацікавлена в тому, щоб органи ОГС існували. Таке враження, що ми плутаємося у них під ногами, і якщо звертаємося по допомогу, нам не те що шкодять, але не допомагають. Деякі проєкти, де обов'язкова співпраця між громадською організацією і місцевою владою, проходять повз нас виключно через те, що органи місцевого самоврядування не зацікавлені в цій співпраці і не мають розуміння того, що через громадський сектор для громади можна багато чого зробити. Тому для нас це біль – співпраця з владою», –
ділиться представник організації з Чернігівщини.

Пасивна позиція місцевої влади, а також низький рівень довіри до ОМС спонукають організації громадянського суспільства шукати інші варіанти роботи у громадах. Учасники фокус-груп поділилися досвідом, що в таких випадках вони або знаходили інших людей, зацікавлених у тому, щоб щось змінювати у своїй громаді, або віддавали перевагу тому, щоб працювати у громадах самостійно, уникаючи взаємодії з місцевою владою.

Варто зауважити, що серед опитаних був і позитивний досвід співпраці з представниками місцевого самоврядування. Так, релокована з Мелітополя (Запорізька область) організація отримала приміщення для своєї діяльності від Запорізької міської ради, що дало їй можливість продовжити роботу у відносно безпечному місці. Також ОГС співпрацюють з місцевою владою у гуманітарній сфері (доставка гуманітарної допомоги старостами сіл до населених пунктів, куди через безпекову ситуацію не може потрапити гуманітарний транспорт ОГС, узгодження евакуаційних маршрутів, співпраця у питаннях розселення евакуйованих людей, отримання приміщення для місць тимчасового проживання).

Зафіксовано випадки укладення меморандумів з органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. За словами респондентів, оформлення співпраці через меморандум є дуже важливим для посадовців місцевого самоврядування та працівників військових адміністрацій.

Співпраця з центральними органами виконавчої влади теж практикується. Учасники фокус-груп неодноразово повідомляли про позитивну взаємодію з деякими міністерствами, з органами виконавчої влади, з державними службами, поліцією та прокуратурою. Наприклад, згадували про співпрацю з Міністерством соціальної політики у впровадженні певних цифрових інновацій для допомоги внутрішньо переміщеним особам; комунікацію з Міністерством розвитку громад та територій з питань компенсації комунальних послуг; постійну плідну співпрацю з представниками Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. В планах окремих ОГС – поглиблення співпраці з ЦОБВ шляхом укладення меморандумів.



«Ми співпрацюємо з органами влади. В тому числі наразі розглядаємо можливість підписання меморандуму з Державною службою з надзвичайних ситуацій у напрямку того, щоб ми узгоджували всі ці елементи стосовно евакуації, закріплення маршрутів, логістики і всього іншого», –

розповідає представник організації з Харкова.

Водночас проблемою у співпраці із владою на центральному та місцевому рівні є довготривалість бюрократичних процедур, які, за словами респондентів, уповільнюють ухвалення рішень і впровадження нових, ефективних рішень для людей.

Взаємодія з донорами

Взаємодія з донорами не завжди є легкою для ОГС на прифронтових територіях. У комунікації з донорською спільнотою деякі опитані представники громадських організацій стикалися з нерозумінням та упередженнями через роботу на прифронтових територіях. Так, респонденти згадували про зменшення присутності донорської спільноти у їхніх громадах, а в окремих випадках – і про пряму дискримінацію та відмову у фінансуванні через місцезнаходження організації.



«Але в мене є товариші теж з нашої спілки, зокрема в Семенівській громаді. Там уже, може, рік чи скільки тому, то велика кількість донорів обмежила свою присутність там, і коли, наприклад, щось подаєш, то вони кажуть: “Ні-ні, ми із такою громадою працювати не можемо, тому що постійні обстріли, ми не готові туди, наприклад, віддавати.

Тому є такі історії. Я чув не раз від товариша, що він каже: “Я пишу, пишу проекти, але відповідь одна – чесно кажуть, що нащо нам виділяти кошти, якщо туди прилетить і все це буде знищено”», –

ділиться представник організації з Чернігівщини.

Місце реєстрації на прифронтових територіях часто ставало обмеженням у роботі з міжнародними партнерами. Так, релокована з тимчасово окупованого міста Мелітополь організація, поділилася досвідом небажання донорів співпрацювати з ГО, оскільки для донорів вся Запорізька область вважається окупованою і, за словами респондента, «вони не хочуть розбиратися, що Запоріжжя і Мелітополь – це умовно різне зараз».

Варто зазначити, що такий досвід не є повсюдним. Так, деякі учасники фокус-груп згадували, що їхні організації отримують підтримку від донорів досить тривалий час: і до, і після початку повномасштабного вторгнення, і складнощів у співпраці не виникало.



«Ми теж прифронтowa територія, але до останнього часу у нас більш-менш не було якихось обмежень, навіть коли ми писали заяву і розповідали про те, що ми працюємо з молоддю з прикордонних сіл», –

розповідає представник організації з Чернігівщини.

Серед інших проблем учасники згадували про нерозуміння донорами специфіки роботи на прифронтових територіях і, відповідно, ігнорування низки ключових проблем. Через відсутність комунікації з ОГС на місцях та нерозуміння реальних потреб населення донори не можуть оперативно отримувати інформацію про те, які саме види товарів гуманітарної допомоги необхідно постачати першочергово. Це знижує ефективність розподілу гуманітарної допомоги. За словами респондентів, часто вони отримують велику кількість товарів, які й так є в надлишку, натомість товарів, які швидко використовуються (зокрема засобів гігієни), бракує.

Робота з бенефіціарами

Основним викликом у роботі із бенефіціарами є інформаційна складова. Російська дезінформація, втрата довіри населення, втома від постійного стресу та страху, вплив соцмереж, велика кількість різноманітних інформаційних каналів часто ускладнюють роботу з місцевим населенням.

Респонденти ділилися досвідом проведення навчань з медіаграмотності для населення, а також індивідуального оповіщення жителів прифронтових громад.



«Труднощі з інформуванням бенефіціарів насправді, є, і незалежно від того, як ти це робиш, поки ти не спустишся до індивідуального інформування. Всі організації, і на місцевому рівні, і на своєму рівні, поширюють те чи інше інформування – хто, коли, як, яку допомогу буде видавати, які є умови, хто може її отримувати», –

розповідає представник організації з Дніпропетровщини.

Додатковим викликом є перебої в роботі мобільного зв'язку та неможливість напряму контактувати з громадою без органів місцевого самоврядування. При цьому опитані ОГС неодноразово підкреслювали, що найкраще у роботі з громадами працює саме особисте інформування.



«Основна проблема — це якраз те, що людина не знає, що буде з нею далі. І як їй – що робити? Тому сарафанне радіо і особисте розповідання усім про те, що ми можемо, як ми можемо, що можуть наші партнери – це найбільше працює», –

розповідає представниця організації з Запоріжжя.

Співпраця з іншими ОГС

Респонденти залишали здебільшого схвальні коментарі про комунікацію всередині сектору. Опитані ОГС активно взаємодіють між собою у різних форматах – це мережування, участь у форумах, підписання меморандумів, спільні волонтерські проєкти, навчання, тренінги з роботи з ветеранами та іншими групами населення, колаборації для отримання спільного фінансування.

Непоодинокими є випадки співпраці новостворених або невеликих за розміром ОГС з великими мережевими організаціями. Наприклад, респонденти згадували про платформу BRIDGE від благодійної організації «Координаційний гуманітарний центр» (RCC), учасниками якої вони є, та співпрацю з RCC у гуманітарних проєктах, зокрема можливість страхування своїх волонтерів завдяки такій співпраці.

Часто ОГС колаборуються для реалізації гуманітарних проєктів: це допомога з логістикою, надання гуманітарних наборів від партнерів, координація евакуації та розселення евакуйованих.



«Щодо партнерства з громадськими організаціями, то в нас воно дійсно є і воно трішки неуспішне, але в більшості воно успішне. Ми з громадськими організаціями погоджуємо, у кого яка сильна сторона і що нам треба реалізовувати у громаді. І тому використовуємо знання іншої громадської організації в одному напрямку», –

ділиться представниця організації з Сумщини.

Разом з тим, є і труднощі в комунікації між ОГС. Здебільшого мова йшла про недобросовісну конкуренцію між організаціями, порушення норм етики у взаємодії, а також виникнення цілої мережі псевдогромадських організацій, які створюють штучну конкуренцію і, відповідно, блокують ефективну роботу інших ОГС.



«Хотів додати про негативний досвід співпраці з місцевими агентами, комунальними установами. В той час ми їх породили, але зараз маємо з їхнього боку дуже недобросовісних конкурентів, які плодять мережі квазігромадських організацій, і де-факто ми маємо такий блокуючий фактор роботи з тими ж громадами. Можна сказати, що це конкуренція, але така дуже дивна конкуренція», –

додає представник організації з Миколаєва.

Канали комунікації

Основними способами комунікувати з аудиторією для опитаних ОГС є особиста взаємодія, соцмережі та медіа.

Робота з медіа здебільшого оцінюється як непроста та така, що супроводжується труднощами. Наприклад, респонденти ділилися досвідом, коли місцеві медіа брали публікації без дозволу та видаляли їхні логотипи. Іншою проблемою називали відсутність місцевих медіа як таких.

Серед позитивних аспектів виділяли, що, попри складнощі, співпраця все ж присутня і, в окремих випадках, завдяки міжнародним донорам, навіть є незалежні регіональні медіа.



«За ЗМІ якимось теж намагалася комунікувати, але вони якимось там живуть своїм життям. Ми не маємо таких великих потреб звертатися до них, але те, що зверталися, якимось комунікація відбувалася», –

розповідає представниця організації з Запоріжжя.

Важливими каналами комунікації з бенефіціарами та широкою публікою загалом є соціальні мережі та месенджери. Часто згадували про месенджери Telegram, Viber, WhatsApp.



«Канали комунікації у нас, як не парадоксально, – це місцеві сайти, сайти місцевих рад, Viber, Telegram, соціальні групи, які ми побудували з активістами, і проєкти робочі. Тому дуже велика частка стала телеграм, вайбер, ватсап – це канали, з якими потрібно ще навчитися краще працювати», –

ділиться представниця організації з Миколаєва.

Окремі організації мають спеціально розроблені комунікаційні стратегії, відділи комунікації або фахівців у сфері комунікацій, які, зокрема, займаються брендом організації, розповідають про діяльність і активності, створюють спеціальні цифрові продукти.

Варто згадати і про використання штучного інтелекту, що набуває поширення серед ОГС. Штучний інтелект отримує як схвальні відгуки, так і перестороги (зокрема у контексті створення дівфейків, які важко відрізнити від реальних фактів).

Водночас проблемою залишається доступ до іноземних платформ. Наприклад, Zoom обмежив доступ до свого порталу для однієї з ГО, вважаючи всю територію Запорізької області окупованою. Це змушує організації витратити додаткові ресурси на підтвердження факту свого перебування на підконтрольній Україні території.

ФІНАНСУВАННЯ

Критичні безпекові умови, ускладнена комунікація та кадровий голод – це не єдині фактори, які ускладнюють роботу ОГС. Абсолютна більшість опитаних зазначили, що фінансування є слабким місцем роботи громадського сектору у прифронтових регіонах.

Серед найпоширеніших викликів:

- нестача або нестабільність фінансування;
- обмежений доступ до фінансування для нових і локальних організацій;
- залежність від донорів і затримки у надходженні грантових коштів;
- відсутність коштів на оплату праці;
- складнощі з фінансовою та бухгалтерською звітністю;
- обмежений доступ до матеріальних ресурсів.

Крім того, опитані ОГС зазначали, що стикаються з проблемами відсутності диверсифікації джерел фінансування, недостатнього фінансування адміністративних витрат (наприклад, утримання в штаті бухгалтера та офісу), браку якісних кадрів, що, у свою чергу, обмежує можливості розробки нових проєктів і залучення фінансування, а також наслідками закриття програм USAID, через що не вдалося завершити окремі проєкти, які фінансувалися в їх межах..

Специфічні виклики

Поряд з типовими для громадського сектору питаннями фінансування, такими як залежність від донорських грантів чи виключно проєктне залучення коштів, респондентами були згадані проблеми, які пов'язані саме з географією діяльності ОГС на прифронтових територіях.

Організації часто згадували про потребу в додаткових коштах на енергетичне обладнання. Часто генератори та зарядні станції виходять з ладу внаслідок постійного використання чи пошкодження, а закупівля нових є проблематичною. Також, у зв'язку з безпековою ситуацією, зазначалася потреба у додатковому захисті команди. Наприклад, донори не виділяють кошти на засоби виявлення або протидії дронам, вважаючи це військовим обладнанням, і не підтримують фінансування броньованого транспорту. Схожа ситуація із коштами на ремонт офісів, які можуть бути пошкодженими внаслідок обстрілів.



«Через дронуву атаку зросли безпекові ризики на етапі евакуації, жоден з донорів або партнерів не підтримує виділення коштів на засоби протидії дронам або їх виявлення (вважають це військовим обладнанням – хоча це життя наших співробітників), також ігнорується необхідність залучення саме броньованого транспорту», –

ділиться представниця організації з Харкова.

Недостатність коштів на утримання персоналу ускладнюється умовами проживання працівників ОГС на прифронтових територіях – часто це жителі прифронтових або тимчасово окупованих територій, які є ВПО з потребами оплати оренди житла, утримання інших членів родини тощо. Окремі респонденти наводять приклади дискримінації на підставі їхньої роботи у прифронтових регіонах – блокування валютних переказів міжнародними банками, обмежений доступ до місцевих ресурсів і партнерських фінансових можливостей через статус прифронтової території.

Негнучкість у співпраці з донорами

Крім того, респонденти фокус-груп часто наголошували на проблемі негнучкості донорського фінансування. Зокрема, учасники зазначали, що донори вимагають чітко визначених планів і закритих кількісних показників, тоді як діяльність ОГС, особливо у сфері гуманітарного реагування, є динамічною та важко прогнозованою.

Це створює ситуації, коли організації не можуть заздалегідь визначити, наприклад, обсяги евакуації або інші показники, а також стикаються з труднощами у внесенні змін до вже затверджених проєктів. Додатково, ця проблема підсилюється затримками між поданням заявки та отриманням фінансування, через що актуальність запланованих заходів часто втрачається.



«Ми стикаємося з тим, що нам важко, наприклад, пояснити донорам, як ми займаємося евакуацією. Наприклад, вони питають про графік евакуації. Так от, я хочу сказати, що дуже важко пояснити, що такого графіка евакуації не може бути», –

ділиться представниця організації з Херсонської області.

Іншим викликом, пов'язаним з особливостями співпраці з донорами, є орієнтація на заздалегідь визначені пріоритети фінансування та обмежена здатність донорів оперативно реагувати на нові потреби. Респонденти зазначають, що донорські організації працюють у межах затверджених стратегічних планів і навіть за наявності нових запитів з боку громад або органів місцевого самоврядування їх врахування потребує тривалого часу.

Це пов'язано з необхідністю проходження процедур погодження та верифікації, що також відзначалося як проблема. У результаті ОГС змушені витратити значні ресурси на адвокацію нових потреб, що уповільнює реагування на кризові виклики.

Деякі організації вказували на складнощі зі звітністю, недостатню кількість фінансових спеціалістів та бухгалтерів у своєму середовищі, а також неузгодженість українського законодавства і донорських регуляцій у фінансовій сфері.

ПРАВОВІ АСПЕКТИ

Труднощі виникають і в правовому полі: реєстрація або перереєстрація організації; зміна юридичної адреси; доступ до державних реєстрів; відкриття та обслуговування банківських рахунків; укладання договорів; дотримання вимог законодавства щодо строків подання звітності в умовах воєнного стану; подання юридичної та донорської звітності, неможливість користуватись державними сервісами через неможливість створення Дія.Підпису.

Окремі складнощі виникають із законодавством – неможливість зняти з балансу організації транспорт, який ще на початку повномасштабного вторгнення був залучений через міжнародних партнерів та переданий в громади та іншим ОГС; часті зміни податкового та бухгалтерського законодавства, що потребують постійного моніторингу та адаптації; невідповідність вимог донорської звітності вимогам законодавства, що призводить до потенційних ризиків втрати статусу неприбутковості та додаткового податкового навантаження.

Реєстраційні дії

Опитані представники ОГС мали досвід реєстраційних дій, наприклад, перереєстрації ГО, реєстрації внесення змін до Статуту. Здебільшого труднощів реєстраційні дії не викликали; більшості вдалося внести зміни одразу або виправивши невеликі зауваження доволі швидко.



«Проблем щодо перереєстрації в нас не було. Це загальна система – просто подати відповідну заяву про зміну місця знаходження юридичної особи. Враховуючи той факт, що в нас є юридичний відділ, в нас не було труднощів», –

зазначає представниця організації з Харківщини.

Проте такий досвід не є однаковим для всіх ОГС на прифронтових територіях. Так, частина респондентів скаржилася на тривалість таких процедур (декілька місяців для реєстрації зміни керівника), відсутність альтернативних опцій (неможливість внесення змін онлайн) та надмірну формалізацію процесу.



«Я б хотів зазначити про існування певної дискримінації для громадських і благодійних організацій порівняно з комерційними підприємствами. Зокрема, відсутня можливість реєструвати зміни через застосунок «Дія», як це можуть робити ТОВ. Було б доцільно, щоб така можливість з'явилася і для громадських організацій – для подання змін щодо КВЕДів або місцезнаходження. Зараз потрібно подавати паперові документи через ЦНАП або нотаріуса, тоді як комерційні структури можуть робити це онлайн», –

організація з Харкова

Масових проблем із доступом до державних реєстрів серед ОГС на прифронтових територіях не зафіксовано.

Подання звітності та фінансовий моніторинг

У податковому обслуговуванні здебільшого труднощів у респондентів не виникало. Опитані ОГС ділилися досвідом усної та письмової комунікації з податковою без проведення податкових перевірок. Простіша комунікація з податковою в тих командах, які мають у штаті бухгалтера.

Офіційні податкові перевірки, заходи фінансового моніторингу та судові обмеження не набули системного характеру серед опитаних представників ОГС, водночас окремі випадки їх застосування фіксуються на практиці.

Окремо респонденти звертали увагу на строки подання звітності. Так, висловлювалися думки з приводу обтяжливості щомісячного звітування, надмірної бюрократизації процесу, складності та недостатньої зрозумілості вимог до звітності, відсутності винятків для прифронтових ОГС у строках подання звітності (в умовах постійної відсутності електроенергії та зв'язку подавати документи та необхідну звітність складно).

Банківське обслуговування

Банківське обслуговування отримало неоднозначну реакцію серед опитаних ОГС. Так, респонденти ділилися як позитивним досвідом лояльності банків, так і випадками відвертої дискримінації з боку цих установ.

При відкритті та обслуговуванні банківських рахунків деяким організаціям доводилося подавати додаткові підтверджуючі документи, що територія реєстрації є підконтрольною урядові України. Окремим ГО були змушені змінювати місце реєстрації через проблеми з банківським обслуговуванням ОГС із прифронтових територій.

За твердженням респондентів, така банківська політика стирає ідентичність організацій та призводить до послаблення громадського сектору в цих регіонах. Упереджене ставлення банків до ОГС з місцем реєстрації на прифронтових територіях неодноразово згадувалася серед респондентів, єдиним рішенням такої проблеми часто ставала лише зміна місця реєстрації ОГС.

В інших випадках згадувалися нейтральні відгуки щодо банківського обслуговування, коли не було перешкод у роботі або питань до звітності, за винятком незначних уточнень. Також наводили приклад позитивної взаємодії з ПриватБанком, який до останнього обслуговував громади на прифронтових та вже окупованих територіях.

Ввезення гуманітарної допомоги

Значна частина опитаних ОГС на прифронтових територіях займається гуманітарною діяльністю. Серед проблем, з якими вони стикалися, є, зокрема, незрозуміння правил оформлення гуманітарних вантажів без розмитнення. За словами респондентів, система заточена під перевезення транспортом, а для відправки гуманітарної допомоги поштою немає відповідного механізму.



«Ми стикнулися з ситуацією, коли британські партнери хотіли відправити обладнання поштою, але ми не змогли знайти спосіб, як це провести як гуманітарну допомогу без митних платежів. Соцзахист також не зміг пояснити, як діяти», –

розповідає представниця організації з Сумщини

Серед іншого, виділяють надмірну бюрократизацію процесу звітування, постійне оновлення законодавства, занадто складну систему звітування, яка не враховує специфіку роздачі гуманітарної допомоги в особливо небезпечних регіонах, та умови початку повномасштабного вторгнення. Окремо виділяють проблему декларування автомобілів, що визнаються гуманітарною допомогою.



«Чим більше ми возимо гуманітарної допомоги в Україну з початку повномасштабного вторгнення, тим більше уряд намагається зарегулювати ці правила для того, щоб створити більше якихось бюрократичних процесів, перевірок, контролю, звітності. Тому, на мою думку, тут треба працювати у зворотному напрямку – зменшувати оцю всю звітність, зменшувати оці всі бюрократичні процеси», –

зазначає представниця організації з Харкова

Правова допомога

Доступ до правової допомоги мають не всі опитані ОГС. В командах з великими штатами є юридичні відділи, інші ж отримують юридичну допомогу від партнерів, наприклад, БФ «Карітас Запоріжжя», «Право на захист», «Посмішка ЮА» або державних органів. Також серед респондентів є досвід надання юридичної допомоги іншим ОГС.

ВИСНОВКИ

Дослідження було спрямоване на виявлення основних викликів, з якими стикаються ОГС, що здійснюють свою діяльність на прифронтових територіях.

Отримані результати свідчать, що умови роботи на прифронтових територіях мають прямий вплив на можливість провадження ними своєї діяльності, що відбувається під комплексним впливом безпекових, логістичних, кадрових, фінансових та правових обмежень.

Найбільш критичними викликами є нестабільна безпекова ситуація, обмежений доступ до громад, спричинений посиленням обстрілів, гострий дефіцит людських ресурсів, негнучкість та нестача фінансування, зокрема, неврахування додаткових витрат на безпекові заходи для команд та дискримінаційність банківських політик. Також значний вплив на діяльність організацій мають труднощі у взаємодії з органами влади і надмірна бюрократизація процедур.

Виявлені виклики мають системний і взаємопов'язаний характер. Безпекові та логістичні умови становлять найбільший виклик у роботі ОГС, а також часто є причинами виникнення ряду інших проблем – організаційних, питань комунікації з ключовими стейкхолдерами тощо.

Частина фінансових проблем в організаціях на прифронтових територіях є аналогічною до викликів громадського сектору в цілому. В той же час робота біля лінії бойового зіткнення формує специфічні потреби, зокрема у посиленні власної безпеки, та зумовлює необхідність залучення додаткового фінансування.

Крім згаданих вище типів проблем, прифронтові ОГС стикаються також із нерозумінням донорською спільнотою специфіки умов їхньої діяльності та потребою у коригуванні правового поля своєї діяльності.

Окремо варто зазначити, що опитані організації показали високий рівень адаптивності. Нестабільна безпекова ситуація змушує їх шукати шляхи для продовження своєї роботи попри чисельні ризики, тому до вирішення ряду питань організації підходять нестандартно, шукаючи опору в своїй команді і підтримку своїх партнерів. Організації згадували такі підходи, як гнучкість у плануванні, мережування та взаємодія з різними акторами, гібридний формат роботи тощо. Однак ця адаптивність досягається великою ціною й нерідко тримається на межі ресурсних можливостей організації.

За відсутності належної підтримки та адаптації політик існує ризик зниження спроможності організацій продовжувати свою діяльність в регіоні та забезпечувати безперервність допомоги населенню, що може негативно вплинути на стійкість громад у прифронтових регіонах.

Виявлені результати обумовлюють необхідність розробки комплексних рішень, спрямованих на підтримку діяльності ОГС та зменшення бар'єрів у їхній роботі.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для ОГС, які здійснюють свою діяльність на прифронтових територіях

Безпека і логістика

- Забезпечити систематичне проходження персоналом навчань з домедичної допомоги, мінної безпеки, цивільного захисту та управління безпекою в умовах збройного конфлікту. Навчання мають охоплювати як нових, так і чинних співробітників і волонтерів, із регулярним оновленням знань (не рідше одного разу на рік).
- Розробити або переглянути та актуалізувати внутрішні безпекові політики і протоколи евакуації з урахуванням поточної безпекової ситуації. Документи мають містити чіткі процедури реагування на загрози (обстріли, дроніві атаки), маршрути евакуації, контактні ланцюги оповіщення та критерії прийняття рішень щодо призупинення діяльності.
- Використати механізм отримання транспортного засобу як гуманітарної допомоги, передбачений чинним законодавством України. ОГС, що провадять діяльність у сфері гуманітарного реагування в Україні, відстежувати прийняття підзаконних нормативно-правових актів, що встановляють процедуру верифікації організацій, та своєчасно проходити відповідну верифікацію для отримання права на ввезення транспортних засобів без сплати мита.

Організаційні аспекти

- Формалізувати співпрацю з волонтерами шляхом укладення договорів про провадження волонтерської діяльності відповідно до Закону України «Про волонтерську діяльність». Наявність договору є необхідною умовою для отримання коштів у разі загибелі або поранення волонтера під час виконання завдань організації, а також для його страхування. Рекомендується розробити стандартизований онбординг-процес для нових волонтерів, що включає інструктаж з безпеки та ознайомлення з внутрішніми процедурами.
- Розробити та регулярно актуалізувати матрицю ризиків організації. Матриця має охоплювати безпекові, операційні, кадрові та фінансові ризики, містити оцінку їх ймовірності та потенційного впливу, а також визначати відповідальних осіб і превентивні заходи. Цей інструмент є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності.

Правові аспекти

- Підвищити правову обізнаність у сферах податкового законодавства, звітності неприбуткових організацій та документального оформлення операцій з гуманітарною допомогою. Рекомендується залучати юридичних консультантів або партнерські організації з правової підтримки для проведення регулярних інформаційних сесій щодо ключових змін у законодавстві, зокрема стосовно фінансового моніторингу та вимог донорської звітності, звернутися за безоплатною правовою допомогою до організацій громадянського суспільства та органів влади.

Для донорської спільноти

Безпека і логістика

- Включити до переліку дозволених статей бюджету проєкту витрати на забезпечення безпеки персоналу: засоби індивідуального захисту, дрони-детектори, броньований транспорт або посилення захисту наявних транспортних засобів. Такі витрати слід розглядати як стандартні операційні витрати для організацій, що працюють у зонах підвищеного ризику, а не як військове спорядження.
- Переглянути та адаптувати власні внутрішні протоколи, критерії прийнятності та вимоги до звітності з урахуванням специфіки роботи в прифронтових громадах. Зокрема, запровадити гнучкі механізми внесення змін до затверджених бюджетів і робочих планів, скоротити строки між поданням заявки та отриманням фінансування, а також відмовитися від практики відмов у фінансуванні виключно на підставі географічного розташування організації або територій, на яких заплановано проведення проєктних активностей (прифронтові громади).
- Передбачити в бюджетних рамках проєктів можливість повторної закупівлі енергетичного обладнання (генераторів, акумуляторних станцій, безперебійних джерел живлення) та витрат на відновлення офісних приміщень, пошкоджених внаслідок обстрілів. Такі витрати є прогнозованими в умовах активних бойових дій і мають розглядатися як можливий компонент операційного бюджету для прифронтових організацій.

Організаційні

- Передбачити окрему статтю бюджету на психоемоційну підтримку команд ОГС, що працюють у зонах підвищеного стресу, зокрема фінансування виїзних ретритів та групових відновлювальних заходів у безпечних регіонах. Така підтримка є інвестицією у сталість організацій: профілактика вигорання знижує плинність кадрів і підвищує операційну ефективність у довгостроковій перспективі.
- Переглянути кваліфікаційні вимоги до фахівців, зайнятих у реалізації проєктів на прифронтових територіях, з урахуванням гострого кадрового дефіциту в регіоні. Доцільно запровадити диференційований підхід: пом'якшити формальні вимоги до освіти та досвіду для позицій, де ключовим є знання місцевого контексту, та передбачити проведення або фінансування навчання на робочому місці для підвищення кваліфікації наявних кадрів.
- Включити комп'ютерну та офісну техніку до переліку допустимих статей бюджету проєктів. Для малих і новостворених ОГС на прифронтових територіях відсутність базового технічного оснащення є критичним бар'єром для ефективної роботи, ведення звітності та комунікації з партнерами. Відмова у фінансуванні техніки не зменшує потребу в ній, а лише перекладає витрати на організацію або унеможлиблює її участь у проєктах.

Комунікаційні

- Запровадити регулярні структуровані консультації з ОГС, що працюють на прифронтових територіях, для кращого розуміння специфіки їхньої діяльності та актуальних потреб. Рекомендовано проводити регулярні зустрічі (онлайн або у форматі польових візитів), результатом яких має бути коригування пріоритетів фінансування та адаптація донорських вимог до реальних умов роботи.

Фінансові

- Дотримуватися принципу рівного доступу до фінансування для ОГС незалежно від їх географічного розташування або територій, на яких заплановано проведення проєктних активностей (прифронтові громади). Місце реєстрації організації на прифронтових або постраждалих від війни територіях не може бути підставою для відмови у фінансуванні. Натомість рекомендується запровадити спеціальні гнучкі умови для організацій, що працюють у зонах підвищеного ризику, зокрема спрощені вимоги до звітності та можливість авансового фінансування.

Правові

- Підтримувати проведення просвітницьких заходів та розробку практичних інформаційних матеріалів з правової обізнаності для ОГС, зокрема з питань звітності, банківського обслуговування та законодавства в сфері гуманітарної допомоги. Правова підтримка організацій є превентивним заходом, що знижує ризики втрати неприбуткового статусу та підвищує якість донорської звітності.

Для органів влади та місцевого самоврядування

Безпека і логістика

- Забезпечити прифронтові громади належними захисними спорудами цивільного захисту відповідно до встановлених нормативів. Пріоритетом має стати облаштування укриттів у будівлях, де розташовані офіси та хаби ОГС, з урахуванням їхньої ролі як точок надання гуманітарної допомоги населенню. Органи місцевого самоврядування мають інформувати ОГС про плани створення нових укриттів у своїй громаді.
- У пріоритетному порядку розробити та прийняти підзаконні нормативно-правові акти на виконання Закону України «Про гуманітарну допомогу» щодо процедури верифікації гуманітарних організацій. Нормативні акти мають містити чіткі, прозорі та доступні критерії верифікації, строки розгляду заявок та механізми оскарження рішень, щоб ОГС могли скористатися передбаченими законом можливостями в умовах активної гуманітарної діяльності.

Організаційні

- Законодавчо врегулювати питання бронювання військовозобов'язаних працівників ОГС, що здійснюють діяльність на прифронтових територіях, за аналогією з механізмами бронювання, передбаченими для підприємств критичної інфраструктури та комунальних установ. Насамперед бронювання має охоплювати категорії персоналу, які є незамінними для гуманітарних операцій: водіїв, логістів, технічних працівників. Відсутність такого механізму суттєво обмежує операційну спроможність ОГС і фактично унеможливує їхню роботу в ряді випадків.

Комунікаційні

- Налагодити системну двосторонню комунікацію між органами влади та ОГС на прифронтових територіях, зокрема через електронні платформи публічних консультацій («Взаємодія», e-DEM тощо) та регулярні координаційні зустрічі на рівні громад. Органи місцевого самоврядування мають розглядати ОГС як повноцінних партнерів у вирішенні гуманітарних та соціальних завдань, а не лише як виконавців окремих функцій.

Фінансові

- Розробити та впровадити додаткові механізми державної та приватної фінансової підтримки ОГС на прифронтових територіях, зокрема: проведення цільових конкурсів проєктів для організацій з прифронтових регіонів на рівні центральних органів виконавчої влади та обласних військових адміністрацій; внесення змін до законодавства з метою стимулювання фінансування ОГС з альтернативних джерел, корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, меценатства та благодійних внесків фізичних осіб.

Правові

- Розширити функціональність Єдиного державного веб-порталу електронних послуг «Дія» для громадських та благодійних організацій, надавши їм можливість подавати заяви про зміну місцезнаходження, керівника та видів діяльності в онлайн-форматі, за аналогією з можливостями, що вже наявні для суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність з метою отримання прибутку. Це особливо актуально для ОГС на прифронтових територіях, де фізичний доступ до ЦНАП або нотаріуса може бути ускладнений через безпекову ситуацію.
- Ініціювати міжвідомчий діалог за участю Національного банку України, профільних органів виконавчої влади, представників банківського сектору та ОГС з метою вироблення системних рішень щодо подолання дискримінаційного ставлення банків до організацій, зареєстрованих на прифронтових територіях. За результатами діалогу розробити відповідні роз'яснення або нормативні рекомендації для банківських установ, що унеможливлять відмову в обслуговуванні виключно за ознакою місця реєстрації. Зміна місця реєстрації ОГС як єдиний доступний спосіб вирішення проблеми є неприйнятним виходом, що веде до розмивання ідентичності та присутності громадського сектору в прифронтових регіонах.

