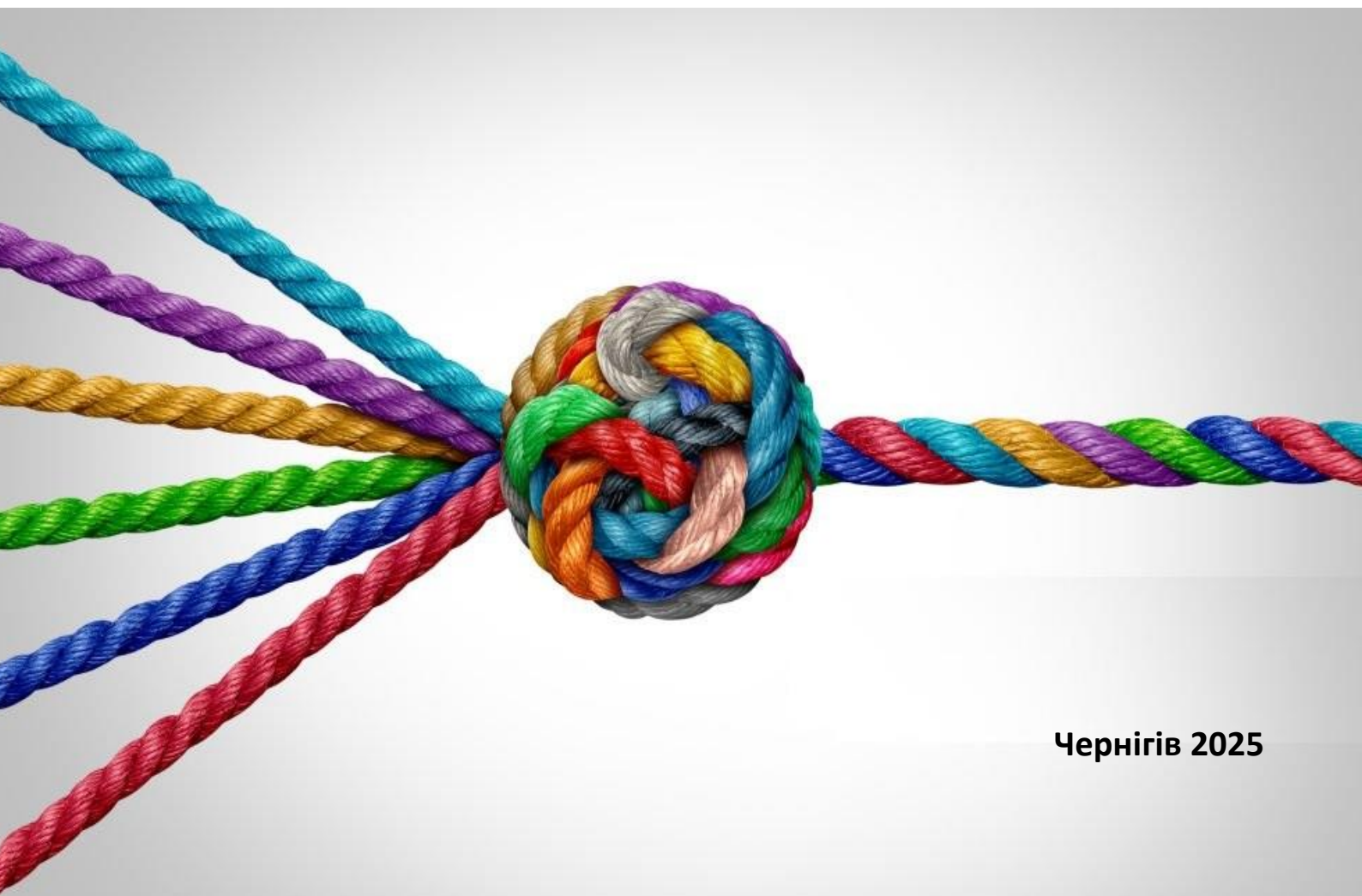


Громадська організація «Центр Добрович»

# Інституційна спроможність організацій громадянського суспільства: ефективні політики та практики управління



Чернігів 2025

## **ЗВІТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

**Інституційна спроможність організацій громадянського суспільства: ефективні політики та практики управління. Звіт за результатами дослідження. – Чернігів: ГО «Центр Доброчин», 2025. – 69 с.**

Авторка:

**Наталія ШАКУН**, аналітикиня ГО «Центр Доброчин», к.філос.н., доцентка, керівниця Центру соціологічних досліджень та соціального аудиту НУ «Чернігівська політехніка»

*Дослідження зосереджується на виявленні кращих управлінських практик і моделей організаційного розвитку ІГС в Україні, що сприяють підвищенню інституційної спроможності громадських організацій, прозорості, підзвітності та сталості діяльності в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.*

*Громадська організація «Центр Доброчин» провела дане дослідження у рамках проекту «Краща спроможність Центру Доброчин бути "сильним голосом", захисником і ресурсом для відкритого демократичного суспільства» у тісній співпраці з Національним університетом «Чернігівська політехніка».*

*Матеріал підготовлений у межах проекту «Імпульс», що реалізується Міжнародним фондом «Відродження» та Фондом Східна Європа за фінансування Норвегії (Norad) та Швеції (Sida). Зміст матеріалу не обов'язково відображає позицію Міжнародного фонду «Відродження, Фонду Східна Європа, Уряду Норвегії та Уряду Швеції.*

## Зміст

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Вступ</b>                                                                                                                         | 4  |
| <b>1 Методологія дослідження</b>                                                                                                     | 5  |
| <b>2 Алгоритм кабінетного дослідження</b>                                                                                            | 8  |
| <b>3 Аналіз інституційної спроможності громадських організацій</b>                                                                   | 11 |
| <b>3.1 ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПОЛІТИЧНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ (ІЕД)</b>                                                          | 11 |
| Загальна характеристика організації                                                                                                  | 11 |
| Ідентифікація внутрішніх політик ІЕД                                                                                                 | 13 |
| Реалізація політик на практиці                                                                                                       | 14 |
| Формалізація внутрішніх політик                                                                                                      | 14 |
| Відповідність міжнародним стандартам аналітичних центрів                                                                             | 14 |
| Висновки щодо інституційної спроможності та загальні рекомендації для ІЕД                                                            | 15 |
| <b>3.2 ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ТРАНСПЕРЕНСІ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА»</b>                                                                 | 17 |
| Загальна характеристика організації                                                                                                  | 17 |
| Внутрішні політики Transparency International Ukraine                                                                                | 21 |
| Формалізація внутрішніх політик                                                                                                      | 23 |
| Відповідність міжнародним стандартам аналітичних центрів                                                                             | 27 |
| Висновки та загальні рекомендації щодо інституційної спроможності TIU                                                                | 29 |
| <b>3.3 ГО «ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ СУСПІЛЬСТВА» (CEDOS)</b>                                                                                | 30 |
| Загальна характеристика організації                                                                                                  | 30 |
| Аналіз внутрішніх політик                                                                                                            | 39 |
| Рівень формалізації внутрішніх політик                                                                                               | 34 |
| Ефективність управлінської моделі                                                                                                    | 36 |
| Висновки щодо інституційної спроможності та рекомендації для CEDOS                                                                   | 35 |
| <b>3.4 ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ЦЕНТР ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ “ЕКОДІЯ”»</b>                                                             | 38 |
| Загальна характеристика організації                                                                                                  | 38 |
| Аналіз внутрішніх політик                                                                                                            | 39 |
| Практична реалізація внутрішніх політик                                                                                              | 40 |
| Відповідність міжнародним стандартам                                                                                                 | 42 |
| Висновки та рекомендації для удосконалення внутрішніх політик та управлінських практик для ГО «ЦЕНТР ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ “ЕКОДІЯ”» | 43 |
| <b>3.5 ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ДОБРОБАТ»</b>                                                                                         | 44 |
| Загальна характеристика організації                                                                                                  | 44 |
| SWOT-аналіз внутрішніх політик ГО «Добробат»                                                                                         | 46 |
| Практична реалізація внутрішніх політик                                                                                              | 48 |
| Відповідність міжнародним стандартам                                                                                                 | 49 |
| Висновки та рекомендації для удосконалення внутрішніх політик а управлінських практик для ГО «Добробат»                              | 49 |
| <b>4 Характеристика ефективних організаційних практик</b>                                                                            | 51 |
| <b>5 Узагальнена модель (framework) організаційної ефективності ІГС</b>                                                              | 52 |
| <b>6 Аналіз існуючих внутрішніх політик Громадської організації «Центр Доброчин»</b>                                                 | 56 |
| <b>7 Адаптація і моделі організаційної ефективності ІГС до діяльності ГО «Центр Доброчин»</b>                                        | 58 |
| Рекомендації для адаптації політик у діяльності ГО «Центр Доброчин»                                                                  | 58 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                                      | 60 |
| <b>Додатки</b>                                                                                                                       | 63 |

## Вступ

В умовах масштабних суспільно-політичних трансформацій, війни та процесу відновлення Україна переживає період переосмислення ролі громадянського суспільства як чинника сталого розвитку, демократичного врядування та суспільної стійкості. Саме інститути громадянського суспільства (ІГС) стали провідними суб'єктами у сфері моніторингу реформ, адвокації прозорих політик, підтримки громад, а також у формуванні довіри між владою та громадянами.

Попри посилення участі ІГС у публічних процесах, питання **інституційного розвитку та ефективного менеджменту** залишаються актуальними. Для багатьох організацій характерна фрагментарність у застосуванні внутрішніх політик, нестача формалізованих процедур і залежність від короткострокових проєктів. Це створює ризики несталості, обмежує можливості стратегічного планування та ускладнює комунікацію з донорами й партнерами.

Водночас у секторі поступово з'являються **організації, які демонструють високий рівень інституційної зрілості**, мають чіткі політики з менеджменту, фінансів, HR, моніторингу й оцінки (M&E), управління ризиками, комунікацій та залучення зацікавлених сторін. Їхній досвід є цінним джерелом для інших ІГС, що прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності, зміцнити управлінську культуру та забезпечити сталість розвитку.

Відзначається також **поступова зміна характеру взаємодії між ОГС**, зростання горизонтальних зв'язків, обмін досвідом у сфері організаційного розвитку та менеджменту. Після 2022 року активізувалася співпраця у форматах міжрегіональних коаліцій, консорціумів, тематичних платформ, що сприяє узгодженню стандартів роботи та взаємному підсиленню. Разом з тим, залишаються бар'єри — нерівність у доступі до ресурсів, нестача інформації про успішні організаційні моделі, а також потреба у фаховій підтримці з боку ресурсних центрів і донорів.

Незважаючи на зростання уваги до внутрішньої ефективності, **більшість ІГС потребують оновлення своїх управлінських політик** — від кадрових і фінансових до комунікаційних та аналітичних. Поширеною є практика неформального управління, коли рішення ухвалюються інтуїтивно або залежно від грантових вимог, а не на основі системних підходів. Водночас ті організації, які інвестують у розвиток власних політик і процедур, демонструють кращу результативність, сталість і довіру з боку партнерів.

Дослідження, присвячене аналізу **кращих практик ІГС у напрацюванні та впровадженні внутрішніх політик**, спрямоване на виявлення дієвих підходів, моделей управління та організаційних рішень, які забезпечують ефективність діяльності громадського сектору. У центрі уваги — як формальні, так і

неформальні механізми управління, роль лідерства, організаційної культури, прозорості та підзвітності.

Очікується, що результати цього дослідження сприятимуть формуванню **рекомендацій і шаблонів для оновлення політик та процедур** у громадських організаціях, посиленню їхньої інституційної спроможності, а також розвитку культури управлінської відповідальності в українському третьому секторі.

## 1 МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін «інституційна спроможність» багатозначний, дослідники визначають його по-різному: як результат, інституційну якість, властивість управління, організаційну характеристику, фактор, що розкриває можливості індивідуальності<sup>1</sup>. Поширеним у науковому середовищі є розуміння інституційної спроможності як «здатності політичного інституту виконувати свої функції через забезпечення належного рівня процесів, організації та ресурсів відповідної інституції»<sup>2</sup>.

Проведений аналіз дозволяє визначати **інституційну спроможність громадської організації** як сукупну здатність організації ефективно виконувати свою місію, досягати цілей і забезпечувати сталість діяльності завдяки налагодженим управлінським процесам, політикам і ресурсам.

Комплексним інструментом оцінювання, який відображає не лише окремі характеристики діяльності громадських організацій, а й загальну динаміку розвитку громадянського суспільства в Україні є Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства (ОГС) Міжнародно визнана методологія його дослідження Civil Society Organizations Sustainability Index (CSOSI), розроблена Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) базується на семи взаємопов'язаних показниках, що охоплюють основні сфери життєздатності ОГС: правове середовище, організаційну спроможність, фінансову стійкість, адвокацію, надання послуг, секторальну інфраструктуру та публічний імідж. Так, у 2024 році загальний показник Індексу сталості організацій громадянського суспільства (CSOSI) в Україні лишається достатньо високим і склав 3,0 бала, що відповідає рівню попереднього року<sup>3</sup>.

Інституційна спроможність виступає важливою **складовою сталості** розвитку організацій громадянського суспільства, оскільки саме сукупна міцність і зрілість окремих організацій формує стійкість усього сектору громадянського

---

<sup>1</sup> Павленко К. ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ В УКРАЇНІ. // Наукові записки. ІПІНД ім. І.Ф. Кураса НАН України. С.376-388. Вип. 4 (78). С. 377

<sup>2</sup> Рось О. Г. Поняття та сутність нормативно-правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2019.

<sup>3</sup> <https://dashboard-cso-index.ucipr.org.ua/archiv>

суспільства. Інституційна спроможність відображає внутрішню якість та ефективність функціонування конкретної громадської організації — її здатність до стратегічного управління, ресурсного забезпечення, кадрової стабільності, комунікації з цільовими аудиторіями, а також до адаптації у змінному середовищі. Водночас поняття «інституційна спроможність ОГС» фокусується переважно на **внутрішніх організаційних механізмах**, які забезпечують ефективну реалізацію місії та програмних цілей. Інституційна спроможність громадських організацій «передбачає якісне надання послуг мешканцям громад на належній територіальній основі з урахуванням трьох елементів цієї системи: повноваження, ресурси, нагляд за законністю рішень органів місцевого самоврядування»<sup>4</sup>.

**Вибірка дослідження.** Для аналізу обрано п'ять організацій громадянського суспільства України, які мають сталу діяльність, реалізують проєкти на національному рівні та мають публічно доступні документи або внутрішні політики: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД)<sup>5</sup>, Трансперенсі Інтернешнл Україна<sup>6</sup>, Cedos Аналітичний центр та урбаністичне бюро<sup>7</sup>, ГО «Екодія»<sup>8</sup>, «Добробат»<sup>9</sup>.

Критерії відбору організацій:

- наявність публічної звітності та прозорих процедур;
- досвід реалізації великих або системних проєктів;
- практики управління, що визнані партнерами або донорами як ефективні.

**Часові рамки дослідження:** вересень-грудень 2025 рр.

**У фокусі цього дослідження** – виявлення та аналіз дієвих управлінських практик, що забезпечують інституційну сталість і результативність діяльності інститутів громадянського суспільства (ІГС) в Україні в умовах суспільних трансформацій.

**Мета дослідження** – дослідити кращі практики інших ІГС у напрацюванні та впровадженні політик та процедур з менеджменту та операційної діяльності, що сприяють ефективності здійснення діяльності.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати діючі політики та процедури менеджменту в організаціях громадянського суспільства (ОГС), в тому числі дослідити, які управлінські інструменти, регламенти, внутрішні документи та практики використовуються в

---

<sup>4</sup> Ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку <https://rozvytok.in.ua/institutsiina-spromozhnist-oms>

<sup>5</sup> Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД)

[http://www.ier.com.ua/ua/institute/about\\_institute](http://www.ier.com.ua/ua/institute/about_institute)

<sup>6</sup> Трансперенсі Інтернешнл Україна <https://ti-ukraine.org/about/>

<sup>7</sup> Cedos Аналітичний центр та урбаністичне бюро<sup>7</sup> <https://cedos.org.ua/>

<sup>8</sup> ГО «Екодія» <https://ecoaction.org.ua/>

<sup>9</sup> «Добробат» <https://www.dobrobat.in.ua/>

українських ОГС; оцінити їхню відповідність принципам прозорості, підзвітності, ефективності та адаптивності в умовах змінного середовища.

2. Виявити ефективні управлінські моделі, що сприяють сталості організацій та визначити ключові чинники, які забезпечують довготривалу ефективність й інституційну зрілість громадських організацій; окреслити моделі, що поєднують стратегічне планування, ризик-менеджмент, лідерство та розвиток людського потенціалу.

3. Вивчити досвід п'яти вітчизняних ОГС та здійснити порівняльний аналіз успішних практик у сфері розроблення та впровадження внутрішніх політик (зокрема HR, фінансових, комунікаційних, M&E, антикорупційних); виявити спільні риси та інноваційні елементи, які можуть бути адаптовані до українського контексту.

4. Оцінити рівень інституційної зрілості та управлінської спроможності українських ОГС — проаналізувати, наскільки організації мають сформовані системи прийняття рішень, моніторингу, контролю та самооцінки; дослідити зв'язок між формалізацією політик і результативністю діяльності.

5. Визначити бар'єри та потреби громадських організацій у розвитку внутрішнього менеджменту шляхом ідентифікації внутрішніх та зовнішніх факторів, що ускладнюють оновлення політик (нестача ресурсів, фахової підтримки, інформації про стандарти управління тощо), а також потреби в навчанні, консультуванні й партнерській підтримці.

6. Розробити практичні рекомендації щодо оновлення політик та процедур для ГО «Центр Добročин» з удосконалення організаційної структури, підвищення прозорості управління, налагодження процесів стратегічного планування, внутрішньої комунікації, моніторингу та оцінки ефективності діяльності.

Дослідження побудовано на **кабінетному аналітичному підході (desk research)**, який передбачає збір, систематизацію та аналіз відкритих і внутрішніх документів інститутів громадянського суспільства (ІГС). Основна увага приділяється **виявленню ефективних політик і процедур менеджменту та операційної діяльності**, що забезпечують сталість, підзвітність і результативність організацій.

Методологія базується на принципах системності, об'єктивності, прозорості та порівняльності результатів.

**Об'єкт:** інституційна спроможність інститутів громадянського суспільства.

**Предмет:** внутрішні політики та процедури менеджменту й операційної діяльності, що впливають на ефективність роботи організацій.

**Методи дослідження:**

*Документальний аналіз (desk review)* — полягає у вивченні стратегічних документів, статутів, звітів, внутрішніх політик і публікацій п'яти ІГС, що представляють різні напрями громадського сектору.

*Контент-аналіз:* передбачає виокремлення ключових елементів ефективних політик, формулювань, процедур і показників, які повторюються у досвіді кількох організацій.

*Порівняльний (benchmarking) аналіз:* передбачає підходів різних ІГС щодо менеджменту, HR, фінансів, комунікацій, моніторингу й оцінки (M&E), управління ризиками тощо.

*Синтетичний аналіз:* полягає в узагальненні отриманої інформації у вигляді таблиць, моделей і рекомендацій для впровадження.

#### **Етапи дослідження**

1. Підготовчий етап: визначення критеріїв аналізу, формування вибірки організацій, підготовка аналітичної таблиці.

2. Аналітичний етап: збір і систематизація документів, порівняльний аналіз політик і процедур.

3. Узагальнення: формування типології кращих практик і рекомендацій для впровадження.

4. Підготовка звіту: опис висновків, прикладів і шаблонів ефективних політик.

#### **Очікувані результати**

Виявлення дієвих моделей управлінських політик у сфері менеджменту, HR, фінансів, моніторингу та комунікацій.

Узагальнення спільних характеристик ефективних організаційних практик.

Підготовка узагальненої моделі (framework) організаційної ефективності ІГС.

Надання рекомендацій для адаптації політик у діяльності ГО «Центр Добродієв».

## **2 Алгоритм кабінетного дослідження управлінських практик і внутрішніх політик громадських організацій<sup>10</sup>**

Кабінетне дослідження управлінських практик і внутрішніх політик громадських організацій є одним із ключових інструментів інституційного аналізу, що дозволяє системно оцінити рівень організаційної зрілості, прозорості та відповідності діяльності організації сучасним стандартам належного врядування. Це дослідження ґрунтується на аналізі відкритих джерел, внутрішніх документів і нормативно-правових актів без безпосереднього втручання в операційну діяльність організації.

---

<sup>10</sup> Таблиця-алгоритм кабінетного дослідження управлінських практик і внутрішніх політик громадських організацій представлена в додатку А

## **1. Підготовчий етап дослідження**

Підготовчий етап має на меті сформуванню аналітичну рамку дослідження, чітко окреслити його логіку та визначити ключові фокуси аналізу. Саме на цьому етапі закладаються методологічні засади подальшої роботи, що забезпечують послідовність і валідність отриманих висновків.

Передусім визначаються дослідницькі питання, які відображають основні проблемні поля управління громадською організацією. До таких питань, зокрема, належать: які внутрішні політики задекларовані або фактично діють у громадській організації; яким чином вони реалізуються в управлінській та операційній практиці; наскільки ці політики є формалізованими, прозорими та ефективними; які прогалини або ризики існують у системі внутрішнього управління.

## **2. Збір і систематизація документів**

Другий етап кабінетного дослідження спрямований на формування повної та репрезентативної джерельної бази, яка забезпечує емпіричну основу для подальшого аналітичного огляду управлінських практик і внутрішніх політик громадської організації. Якість і повнота зібраних матеріалів безпосередньо впливають на валідність висновків і рекомендацій, тому процес збору документів має бути системним і структурованим.

У межах цього етапу здійснюється, по-перше, аналіз внутрішніх документів громадської організації. До них належать установчі та нормативні документи (статут, внутрішні положення, стратегія розвитку), які визначають правові засади функціонування організації та її довгострокові цілі. Окрему групу становлять регламенти, посадові інструкції та внутрішні положення, що регулюють управлінські процеси, розподіл повноважень і відповідальності між органами управління, працівниками та волонтерами. Важливим об'єктом аналізу є фінансова документація, зокрема фінансова політика, бюджети, фінансові та наративні звіти, які дозволяють оцінити рівень фінансової дисципліни, прозорості та підзвітності. До корпусу внутрішніх джерел також включаються спеціалізовані політики (HR, комунікаційна, антикорупційна, політика моніторингу та оцінки), а також плани навчання персоналу, результати внутрішніх опитувань і звіти з оцінки ефективності діяльності, якщо такі наявні.

По-друге, збір документів охоплює зовнішні джерела, які формують нормативно-методологічний контекст функціонування громадських організацій. До них належать чинні закони та підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність неприбуткових організацій (зокрема Закон України «Про

громадські об'єднання», податкове законодавство, вимоги до фінансової та нефінансової звітності). Важливу роль відіграють методичні матеріали міжнародних і національних організацій розвитку громадянського суспільства (USAID, УНЦПД, ISAR-Єднання, Міжнародний фонд «Відродження»), які слугують джерелом best practices у сфері належного врядування та інституційного розвитку. Доповнюють джерельну базу аналітичні звіти та порівняльні оцінки стану громадянського суспільства (зокрема Civil Society Sustainability Index), що дозволяють співвіднести практики конкретної організації з загальносекторальними тенденціями.

### **3. Аналітичний етап**

Аналітичний етап має на меті виявлення закономірностей, типових управлінських практик і проблемних зон у системі внутрішнього управління громадської організації. Він поєднує якісні методи аналізу, що дозволяють інтерпретувати зміст документів у ширшому інституційному та нормативному контексті.

Основними методами цього етапу є документальний аналіз, спрямований на оцінку повноти, узгодженості та актуальності внутрішніх політик; контент-аналіз політик і звітів, який дозволяє ідентифікувати ключові поняття, процедури та зони відповідальності; порівняльний аналіз із міжнародними стандартами управління неурядовими організаціями; а також SWOT-аналіз управлінських практик як інструмент виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

У межах аналітичного етапу оцінюється відповідність внутрішніх політик сучасним вимогам прозорості, підзвітності, гендерної рівності та участі стейкхолдерів у процесах ухвалення рішень. Окремо визначається рівень формалізації політик: чи вони закріплені в офіційно затверджених документах, чи функціонують переважно на неформальному рівні управлінської практики. Значна увага приділяється аналізу ефективності управлінської моделі (централізованої, мережево-партнерської або гібридної) та її відповідності масштабам і характеру діяльності організації. Водночас виявляються прогалини, дублювання функцій або невизначені зони відповідальності, що можуть негативно впливати на інституційну спроможність.

Результатом аналітичного етапу є формування попередніх висновків щодо рівня інституційної спроможності громадської організації за такими індикаторами, як чіткість управлінської структури, наявність системи стратегічного планування, фінансова дисципліна та диверсифікація джерел фінансування, кадрова стабільність і розвиток персоналу, рівень внутрішньої

комунікації, наявність процедур моніторингу та оцінки, а також здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін.

Завершальним кроком цього етапу є систематизація зібраних матеріалів у вигляді аналітичної таблиці джерел із зазначенням типу документа, року ухвалення або публікації, автора (або інституції), короткого змісту та рівня релевантності для дослідження. Така таблиця забезпечує прозорість дослідницького процесу й полегшує подальший аналітичний етап.

#### **4. Узагальнення результатів**

Етап узагальнення результатів спрямований на інтеграцію аналітичних висновків у єдину логічну рамку, придатну для практичного використання. Ключовим інструментом на цьому етапі є побудова матриці оцінки внутрішніх політик, у якій для кожного напрямку діяльності зіставляються наявні документи, рівень їх формалізації, реальна практика впровадження, виявлені проблеми та потреби, а також рекомендації щодо удосконалення.

На основі цієї матриці визначаються ключові внутрішні та зовнішні чинники ефективності управління, формується профіль або рейтинг інституційної спроможності організації (наприклад, за шкалою від 1 до 5), що дозволяє наочно представити сильні та слабкі сторони управлінської системи. Звіт може слугувати підґрунтям для подальшого поглибленого або польового дослідження.

#### **5. Підсумковий етап**

Підсумковий етап має на меті трансформацію аналітичних результатів у практично орієнтовані рекомендації для розвитку організації. Важливим елементом цього етапу є обговорення результатів із командою громадської організації, що сприяє осмисленню виявлених проблем і формуванню відчуття співвідповідальності за інституційні зміни. Це підвищує ймовірність впровадження рекомендацій і забезпечує зв'язок між аналітичним дослідженням та реальними управлінськими практиками.

### **3 Аналіз інституційної спроможності громадських організацій**

#### **ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПОЛІТИЧНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ (ІЕД)**

Інституційна спроможність аналітичних центрів (think tanks) значною мірою визначається не лише якістю їхніх досліджень, але й наявністю чітко вибудованих управлінських практик і внутрішніх політик, що забезпечують незалежність, доброчесність, прозорість та сталість організаційної діяльності. У цьому контексті

кабінетне дослідження внутрішніх політик Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) має на меті оцінити ступінь формалізації управлінських підходів організації, їх відповідність міжнародним стандартам аналітичних центрів, а також виявити потенційні прогалини у сфері внутрішнього врядування.

Методологічною основою дослідження є аналіз відкритих джерел: офіційного вебсайту ІЕД, публічних звітів, аналітичних матеріалів, описів проєктної діяльності та публічних комунікацій організації. Дослідження має характер вторинного аналізу (desk research) і не передбачає доступу до внутрішньої документації організації. Кабінетний аналіз внутрішніх політик та управлінських практик Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД / Institute for Economic Research and Policy Consulting, IER) на основі відкритих джерел (офіційні матеріали, публічні звіти, експертні документи, зовнішні описові джерела).

### **Загальна характеристика організації**

Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) - міжнародно-визнаний український незалежний аналітичний центр, який спеціалізується на економічному аналізі та розробці рекомендацій, розвитку громадянського суспільства в Україні. Створена у 1999 році, з 2019 року ІЕД активно співпрацює з Урядом в процесі визначення пріоритетних напрямків та механізмів реформ та є стратегічним партнером Європейського Союзу з розвитку громадянського суспільства.

#### **Місія, цінності та принципи діяльності як основа внутрішніх політик**

Аналіз публічних матеріалів ІЕД дозволяє реконструювати систему базових інституційних орієнтирів, які фактично виконують функцію рамкових внутрішніх політик. Місія Інституту полягає у це вироблення альтернативного погляду на ключові проблеми суспільного та економічного розвитку України.

#### **Ключовими завданнями для реалізації місії є:**

Вироблення фахової експертної оцінки в сфері економіки та економічної політики, розробка стратегічних та інструментальних складових економічної політики

Формування громадської думки шляхом організації публічного діалогу та поширення знань

Сприяння розвитку економічних та суспільних наук, стимулювання розвитку дослідницької спільноти в Україні.

Ціннісне підґрунтя діяльності ІЕД формується навколо таких принципів, як:

- інтелектуальна та політична незалежність;
- пріоритет доказової аналітики;
- орієнтація на суспільний інтерес;
- відкритість до професійного діалогу;
- інтеграція міжнародного досвіду у національний контекст.

У сукупності ці положення створюють нормативно-ціннісну основу, яка частково заміщує відсутність формалізованих внутрішніх політик у вигляді окремих регламентів чи кодексів. Водночас така імпліцитна форма політик має обмеження з точки зору інституційної прозорості та відтворюваності управлінських практик.

В своїй роботі Інститут керується принципами вільного та демократичного ринку в відкритому суспільстві. Необхідною передумовою роботи Інституту є його політична незалежність, яка забезпечує неупередженість рекомендацій Інституту щодо проблем економічної політики та допомагає запобігти маніпулюванню результатами досліджень. Водночас Інститут активно співпрацює з суб'єктами прийняття політичних рішень для впровадження політичних рекомендацій в практику.

### **Ідентифікація внутрішніх політик ІЕД**

На підставі аналізу публічних матеріалів можна виокремити низку внутрішніх політик, які функціонують у практичному, хоча й не завжди формалізованому вигляді (див. Додаток В.)

По-перше, простежується наявність *аналітичної політики*, що визначає стандарти підготовки досліджень, policy papers та експертних висновків. Вона проявляється у регулярності публікацій, використанні кількісних та якісних методів аналізу, залученні експертів з академічним та практичним досвідом, а також у прагненні до порівняльного аналізу з європейськими практиками.

По-друге, можна говорити про *комунікаційну політику*, яка реалізується через систематичне інформування цільових аудиторій (державні органи, бізнес, громадянське суспільство, міжнародні партнери) про результати досліджень. Публічні презентації, участь у форумах, експертні коментарі та активність у професійних мережах свідчать про усвідомлену стратегію поширення знань.

По-третє, ідентифікується *політика міжнародної співпраці*, що передбачає участь у міжнародних проєктах, взаємодію з донорами та експертними мережами, а також адаптацію міжнародних аналітичних підходів до українського контексту.

По-четверте, частково наявна *політика прозорості результатів*

*діяльності*, яка проявляється у відкритому доступі до аналітичних матеріалів. Водночас ця політика не повністю охоплює фінансову та управлінську складові.

### **Реалізація внутрішніх політик на практиці**

Реалізація зазначених політик у діяльності ІЕД має переважно практично-орієнтований характер. Аналітична політика знаходить відображення у високій щільності дослідницьких продуктів, їх тематичній релевантності до актуальних суспільно-економічних процесів та орієнтації на потреби політичного ухвалення рішень. Це відповідає міжнародному стандарту think tanks як «мосту» між академічним знанням і публічною політикою.

Комунікаційна політика реалізується через поєднання експертної та публічної комунікації, що дозволяє Інституту залишатися впливовим актором у публічному просторі, не втрачаючи аналітичної глибини. Міжнародна співпраця, у свою чергу, підсилює інституційну легітимність ІЕД і сприяє дотриманню неформальних стандартів якості, притаманних провідним європейським аналітичним центрам.

### **Формалізація внутрішніх політик**

Попри наявність розвинених практик, аналіз відкритих джерел виявляє низку суттєвих прогалин у сфері формалізації внутрішніх політик. Зокрема, у публічному доступі відсутні:

- формалізований кодекс етики дослідника;
- політика управління конфліктом інтересів;
- задокументовані HR-політики (процедури відбору, оцінювання та професійного розвитку персоналу);
- чітко структурована політика фінансової прозорості з регулярною публікацією звітів.

Відсутність таких документів не обов'язково свідчить про їх повну відсутність у внутрішньому користуванні, однак ускладнює зовнішню оцінку інституційної зрілості та відповідності міжнародним стандартам good governance.

### **Відповідність міжнародним стандартам аналітичних центрів**

Зіставлення ідентифікованих практик ІЕД з міжнародними стандартами (зокрема, підходами, що використовуються у Global Go To Think Tank Index, рекомендаціями Transparency International та OECD) дозволяє зробити диференційований висновок.

З одного боку, ІЕД демонструє високу відповідність стандартам аналітичної якості, незалежності експертизи та публічного впливу. З іншого боку, організація поступається провідним міжнародним think tanks у рівні формалізації внутрішніх політик управління, етики та прозорості.

### **Висновки щодо інституційної спроможності та загальні рекомендації для ІЕД**

Кабінетне дослідження засвідчує, що Інститут економічних досліджень та політичних консультацій є інституційно зрілим аналітичним центром з усталеними практиками дослідницької та комунікаційної діяльності. Водночас подальше посилення відповідності міжнародним стандартам можливе через інституціоналізацію внутрішніх політик у формі публічно доступних документів, що регламентують етичні, управлінські та фінансові аспекти діяльності.

З науково-аналітичної перспективи ІЕД можна охарактеризувати як приклад think tank'у з високим рівнем фактичної спроможності та середнім рівнем формалізованої інституційної прозорості, що є типовим для українського аналітичного сектору на етапі його подальшої професіоналізації.

З огляду на результати кабінетного дослідження доцільно сформулювати низку **рекомендацій**, спрямованих на подальшу інституційну консолідацію Інституту економічних досліджень та політичних консультацій як провідного аналітичного центру. Зазначені рекомендації мають характер стратегічних орієнтирів і не ставлять під сумнів наявний рівень аналітичної якості діяльності ІЕД, а радше спрямовані на підвищення прозорості, формалізації та відтворюваності управлінських практик.

**1. Інституціоналізація внутрішніх політик у формалізованому вигляді.** Доцільним є розроблення та оприлюднення базового пакета внутрішніх політик, які б фіксували ключові принципи організаційного врядування. Насамперед йдеться про кодекс етики дослідника, політику управління конфліктом інтересів та принципи академічної доброчесності. Формалізація цих документів дозволить не лише посилити інституційну прозорість, але й забезпечити спадковість стандартів якості в умовах кадрових змін та розширення проєктної діяльності.

**2. Посилення політики прозорості та підзвітності.** Рекомендується запровадити системну практику публічної звітності, яка охоплювала б не лише аналітичні результати, але й організаційно-фінансові аспекти діяльності. Регулярне оприлюднення річних звітів із узагальненою інформацією про джерела фінансування, напрями використання ресурсів та ключові досягнення сприятиме зміцненню довіри з боку партнерів, донорів і ширшої громадськості,

а також відповідатиме міжнародним стандартам good governance для think tanks.

**3. Розвиток HR-політик та внутрішнього управління знаннями.** Важливим напрямом удосконалення є формалізація HR-політик, зокрема процедур відбору, оцінювання та професійного розвитку співробітників. Доцільно також впровадити елементи внутрішнього управління знаннями (knowledge management), що забезпечували б накопичення, передачу та стандартизацію експертного досвіду. Це сприятиме підвищенню інституційної стійкості та зменшенню залежності організації від окремих ключових експертів.

**4. Удосконалення політики управління ризиками та незалежністю аналітики.** З метою збереження інтелектуальної автономії доцільно розробити формалізовані підходи до управління ризиками, пов'язаними з донорською залежністю, тематичною асиметрією проєктів або зовнішнім політичним тиском. Запровадження прозорих процедур декларування потенційних конфліктів інтересів підвищить довіру до аналітичних висновків ІЕД як з боку державних інституцій, так і міжнародних партнерів.

**5. Стандартизація аналітичних процесів та оцінка впливу.** Доцільним є подальше вдосконалення внутрішніх стандартів підготовки аналітичних продуктів шляхом їх часткової формалізації. Йдеться, зокрема, про опис базових методологічних підходів, процедури внутрішнього рецензування та критерії якості досліджень. Окрему увагу варто приділити розробленню інструментів оцінки впливу (policy impact assessment), що дозволили б системно фіксувати ефективність аналітичної діяльності у сфері публічної політики.

**6. Поглиблення інтеграції у міжнародні стандарти think tanks.** З огляду на активну міжнародну співпрацю ІЕД, доцільним є більш чітке позиціонування внутрішніх політик організації у відповідності до усталених міжнародних рамок (OECD, Transparency International, Global Go To Think Tank Index). Адаптація цих стандартів до національного контексту дозволить не лише підвищити інституційну легітимність ІЕД, але й посилити його роль як еталонного аналітичного центру в українському експертному середовищі.

Запропоновані рекомендації мають еволюційний характер і спрямовані на поглиблення інституційної зрілості ІЕД без радикальної зміни усталених практик. Їх реалізація дозволила б трансформувати фактичні управлінські практики Інституту у більш формалізовану та прозору систему внутрішнього врядування, що повною мірою відповідала б міжнародним стандартам діяльності аналітичних центрів.

## **3.2 ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ТРАНСПЕРЕНСІ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА»**

### **Загальна характеристика організації**

**Transparency International Ukraine** (ТІ Україна) - акредитований представник глобального антикорупційного руху, який працює над зниженням корупції та підвищенням прозорості державного управління. Діяльність організації охоплює як системні реформи, так і створення практичних інструментів для громадян, журналістів, державних органів та міжнародних партнерів.

**Основні напрями діяльності Transparency International Ukraine охоплюють:**

#### **1. Прозора та ефективна відбудова України**

ТІ Україна розробила комплексну концепцію прозорої відбудови, що систематизує основні корупційні ризики та виклики відновлення, аналізує міжнародні приклади успішних і провальних моделей післявоєнної реконструкції та пропонує оптимальну архітектуру процесу відбудови України. У центрі підходу — прозорість, підзвітність, ефективність використання ресурсів і створення механізмів громадського контролю, які унеможливають зловживання на всіх етапах планування та реалізації проєктів. Концепція слугує аналітичним фундаментом для реформування системи управління відбудовою та адвокації змін, що мінімізують корупційні ризики й підвищують довіру міжнародних партнерів.

#### **2. Конфіскація російських активів**

Паралельно організація системно працює над забезпеченням прозорості процесів конфіскації російських та проросійських активів. Створена ТІ Україна публічна платформа акумулює інформацію про об'єкти, вилучені у підсанкційних осіб, відображає перебіг конфіскаційних процедур і демонструє потенціал цих активів для фінансування відбудови. Аналітичний супровід процесу та розробка механізмів належного управління конфіскованим майном спрямовані на те, щоб конфіскація була правомірною, швидкою та прозорою, а ресурси ефективно працювали на відновлення України, не створюючи додаткових корупційних ризиків.

#### **3. Публічні закупівлі та контроль за Prozorro**

ТІ Україна відіграла ключову роль у створенні електронних систем Prozorro та ProZorro.Продажі, які стали фундаментом реформи публічних закупівель і державних продажів в Україні. Після передачі цих систем у державне управління організація зосередилася на їх подальшому розвитку через моніторинг дотримання законодавства, аналіз ефективності процедур закупівель та

формування пропозицій для удосконалення. Завдяки експертній роботі ТІ Україна забезпечує сталість реформи та підтримує високі стандарти прозорості використання бюджетних коштів.

Важливою складовою екосистеми контролю є DOZORRO — громадське ком'юніті, що здійснює незалежний нагляд за публічними закупівлями. Учасники спільноти виявляють потенційні порушення, аналізують ризикові закупівлі та направляють звернення до контролюючих органів. Такий підхід не лише посилює підзвітність замовників, а й сприяє формуванню сталої практики громадського моніторингу, яка стимулює органи влади до дотримання законодавства та ефективнішого використання коштів.

Окремим напрямом роботи стало створення та підтримка широкого спектра інструментів для аналізу закупівель, орієнтованих як на громадськість, так і на професійних аналітиків. Серед них — BI Prozorro, який дозволяє комплексно досліджувати ринок закупівель завдяки структурованій візуалізації та відкритим даним. Платформа Tenders.Guru забезпечує додатковий громадський нагляд, дозволяючи відстежувати закупівлі у зручному форматі та порівнювати їх між регіонами.

Також ТІ Україна розвиває інструменти оцінки ризиків та якості роботи замовників. Система Red Flags допомагає автоматично виявляти підозрілі ознаки порушень, тоді як Zindex формує рейтинг замовників за рівнем прозорості та доброчесності їхньої роботи. Разом ці інструменти створюють цілісну інфраструктуру громадського контролю, що підсилює прозорість, підзвітність та ефективність публічних закупівель в Україні.

#### **4. Прозорість місцевої влади (“Прозорі міста”)**

Програма «Прозорі міста» відіграє ключову роль у підвищенні підзвітності місцевого врядування, системно вимірюючи рівень відкритості найбільших українських міст та стимулюючи конкуренцію між ними за якість управління. Завдяки рейтингу прозорості 100 міст та рейтингу підзвітності 50 міст ТІ Україна формує об'єктивну картину того, наскільки органи місцевої влади готові працювати відкрито, надавати доступ до інформації та залучати громаду до прийняття рішень. Рекомендації, розроблені для кожного міста, дозволяють органам влади впроваджувати конкретні практики доброчесності, тоді як активне залучення громад сприяє формуванню стійких механізмів локального контролю й зниженню корупційних ризиків.

Кодекс прозорості влади доповнює цю систему, виступаючи практичним інструментом для політичних партій та кандидатів, які прагнуть декларувати прихильність принципам відкритого врядування ще до обрання на посади.

Підписання Кодексу не лише сигналізує виборцям про готовність діяти доброчесно, але й створює чіткі стандарти поведінки для майбутніх посадовців — від прозорого формування бюджетів до відкритості даних та механізмів участі громадян. Завдяки цьому інструменту ТІ Україна посилює політичну конкурентність на місцевому рівні, формує культуру прозорості та створює умови, за яких громади можуть ефективніше контролювати владу та вимагати дотримання задекларованих принципів.

## **5. Розвиток антикорупційної інфраструктури держави**

Аналітична діяльність ТІ Україна охоплює глибокі дослідження, які формують розуміння еволюції антикорупційної політики в Україні та виявляють системні проблеми у сфері державного управління. Спецпроекти на кшталт «Незалежність чи корупція: хто кого?» та «5 років боротьби з корупцією: цінності та практики» не лише узагальнюють динаміку реформ, але й оцінюють ефективність інституцій, механізмів впливу на корупцію та політичних рішень. Такі продукти створюють аналітичну базу для прийняття рішень на рівні державної політики та підсилюють авторитет ТІ Україна як експертного центру.

Подієві формати, які організація реалізує через конференції, публічні лекції та тематичні дискусії, спрямовані на формування сталого суспільного діалогу про доброчесність, підзвітність і належне врядування. Завдяки таким заходам відбувається поширення експертної інформації, залучення різних стейкхолдерів — від державних органів і місцевого самоврядування до журналістів та активістів — та підсилення міжсекторальної співпраці. Це створює інтелектуальний простір, у якому формуються спільні підходи до боротьби з корупцією та підтримки реформ.

Гейміфікаційні інструменти, що створює ТІ Україна, доповнюють освітню роботу, роблячи складні антикорупційні теми доступнішими та привабливішими для широкої аудиторії. Через квести, інтерактивні формати та інші креативні продукти організація сприяє підвищенню обізнаності громадян про ризики корупції та принципи доброчесності, водночас формуючи позитивний досвід участі у громадському контролі. Такі інструменти посилюють взаємодію з молоддю, створюють мотивацію до вивчення антикорупційної тематики та сприяють формуванню стійких громадянських практик.

## **6. Аналітика, дослідження, громадський контроль**

Аналітика та дослідження, які проводить ТІ Україна, формують доказову основу для ухвалення рішень у сфері антикорупційної політики та публічного управління. Організація здійснює системний аналіз законодавства, інституційної спроможності антикорупційних органів, ефективності реформ і практик

прозорості. Аналітичні звіти, огляди та спеціальні дослідження дозволяють виявляти ключові корупційні ризики, пропонувати рішення та моделювати наслідки регуляторних змін. Завдяки цьому ТІ Україна виступає одним із найбільш авторитетних незалежних експертних центрів у сфері антикорупційної політики та відкритого врядування.

Громадський контроль є практичним продовженням аналітичної роботи та важливим інструментом забезпечення підзвітності влади. Через такі платформи, як DOZORRO, та інші інструменти моніторингу організація залучає громадян, експертів і журналістів до перевірки публічних закупівель, діяльності антикорупційних інституцій та місцевого самоврядування. Це створює систему взаємодії, у якій аналітичні висновки підкріплюються реальними даними з громадського моніторингу, що дозволяє оперативно виявляти порушення, привертати увагу контролюючих органів та сприяти запровадженню кращих практик управління публічними ресурсами.

### **7. Управління державним майном та приватизацією**

Трансперенсі Інтернешнл Україна послідовно працює над удосконаленням політик у сфері управління державним майном, зокрема приватизації та оренди. Організація аналізує чинні підходи, виявляє корупційні ризики та пропонує рішення, що сприяють підвищенню прозорості й ефективності використання державних активів. Такий аналіз допомагає формувати державну політику, яка відповідає принципам відкритості й доброчесності.

Важливою частиною роботи ТІ Україна є розробка рекомендацій щодо покращення управління державними активами. Організація пропонує моделі, що допомагають підвищити ефективність діяльності держпідприємств, поліпшити фінансову дисципліну та мінімізувати можливості зловживань. Це включає розроблення методологій оцінки активів, вдосконалення механізмів нагляду та впровадження сучасних інструментів управління.

Окрему увагу ТІ Україна приділяє розвитку інструментів відкритої фінансової звітності, зокрема таким платформам, як ProZvit. Завдяки таким рішенням громадськість отримує доступ до прозорих і зрозумілих даних про стан державних підприємств, що дозволяє здійснювати громадський контроль та підвищує підзвітність. Подібні інструменти стають важливим елементом у побудові відкритої та сучасної системи управління публічним майном в Україні.

### **8. Просвітницька та комунікаційна діяльність.**

ТІ Україна відіграє ключову роль у формуванні нетерпимості до корупції та підвищенні поінформованості суспільства про реформи. Організація регулярно проводить навчальні заходи, публічні лекції, інформаційні кампанії та створює

аналітичні матеріали, які пояснюють складні процеси у зрозумілій формі. Завдяки цьому громадяни, журналісти, держслужбовці та представники місцевого самоврядування краще розуміють механізми боротьби з корупцією, інструменти контролю та важливість прозорості в управлінні державними ресурсами.

Окремим напрямом є активна комунікація про перебіг реформ і роль громадськості у їхньому впровадженні. ТІ Україна систематично висвітлює результати своєї діяльності, надає коментарі медіа, створює інформаційні кампанії та підтримує діалог між суспільством, державними органами й міжнародними партнерами. Такий підхід допомагає будувати довіру, сприяє становленню культури відкритості та залучає громадян до участі в антикорупційних ініціативах.

### **Внутрішні політики Transparency International Ukraine**

З відкритих джерел можна визначити, що ТІ Україна має розвинену систему внутрішніх політик, які охоплюють прозорість, доброчесність, ефективне управління проектами, взаємодію з партнерами, фінансовий контроль, організаційний розвиток та підзвітність. Хоча формальні документи не оприлюднені окремими файлами, їх зміст чітко простежується у діяльності, стратегії та практичних напрямках роботи організації.

**1. Політика прозорості та відкритості.** Ця політика проявляється в системному оприлюдненні результатів діяльності організації, включно з аналітичними звітами, дослідженнями, рейтингами прозорості та оцінками ефективності. ТІ Україна забезпечує відкритий доступ до інформації про свої проекти, партнерів і напрямки роботи, регулярно звітує про досягнення та оприлюднює дані у форматах, придатних для подальшого використання громадськістю та медіа. Такий підхід відповідає світовим стандартам прозорості та дозволяє підвищувати довіру до організації.

**2. Політика доброчесності та антикорупційних стандартів.** Організація послідовно дотримується принципів нульової толерантності до корупції та впроваджує внутрішні практики, що унеможливляють конфлікт інтересів і недоброчесну поведінку. Її діяльність базується на строгому дотриманні законодавства, прозорому лобіюванні та просуванні змін відповідно до міжнародних рекомендацій. ТІ Україна також бере активну участь у формуванні антикорупційної політики держави, тим самим зміцнюючи власні стандарти доброчесності.

**3. Політика партнерства та взаємодії зі стейкхолдерами.** В основі цієї політики — активна співпраця з державними органами, місцевими громадами, громадянським суспільством, міжнародними інституціями та експертним середовищем. ТІ Україна формує сталі партнерські мережі, бере участь у національних та міжнародних коаліціях, таких як RISE Ukraine та РПР, а також підтримує діалог між реформаторами й суспільством. Така взаємодія посилює вплив організації та сприяє ширшому впровадженню прозорих практик.

**4. Політика управління публічними фінансами та закупівлями.** Цей напрям ґрунтується на глибокій експертизі у сфері відкритих закупівель та управління державними фінансами, що підтверджується створенням, адмініструванням та переданням державі ключових систем — ProZorro, ProZorro.Продажі, eHealth, ProZvit. Організація також здійснює громадський контроль закупівель через платформу DOZORRO та послідовно просуває стандарти ефективності й відкритості. Така політика підсилює загальну фінансову доброчесність сектору й забезпечує високий рівень публічної підзвітності.

**5. Політика локальної підзвітності та прозорого врядування.** ТІ Україна систематично оцінює прозорість місцевого самоврядування через програму «Прозорі міста», формує рейтинги відкритості та підзвітності, а також надає практичні рекомендації громадам щодо покращення управління. Організація сприяє впровадженню відкритих даних, доступних процедур, інструментів участі та публічності рішень на місцевому рівні. Такий підхід допомагає посилювати довіру громадян до влади та сприяє створенню більш відповідальних муніципалітетів.

**6. Політика організаційної стійкості та розвитку.** Організація системно працює над підвищенням ефективності внутрішніх процесів, розвитком команди, покращенням стратегічного планування та забезпеченням фінансової стабільності. Значну увагу приділено підсиленню впізнаваності, розвитку бренду та зростанню експертності. Така політика забезпечує здатність ТІ Україна залишатися стійкою, адаптивною та спроможною виконувати складні завдання навіть у кризових умовах.

Отже, з відкритих джерел можна визначити, що ТІ Україна має розвинену систему внутрішніх політик, які охоплюють прозорість, доброчесність, ефективне управління проектами, взаємодію з партнерами, фінансовий контроль, організаційний розвиток та підзвітність.

Хоча формальні документи не оприлюднені окремими файлами, їх зміст чітко простежується у діяльності, стратегії та практичних напрямках роботи організації.

## **Формалізація внутрішніх політик**

На основі відкритих даних можна визначити кілька чітких механізмів практичної реалізації внутрішніх політик ТІ Україна.

**1. Реалізація політики прозорості та відкритості.** Ця політика втілюється через систематичне оприлюднення досліджень, аналітики, рейтингів і публічних звітів, відкриту комунікацію про проекти, партнерства та джерела фінансування, а також через створення доступних онлайн-платформ на кшталт ProZorro, ProZorro.Продажі, eHealth та ProZvit, що забезпечують відкритість даних і підсилюють культуру прозорості. Завдяки цьому ТІ Україна стала однією з ключових організацій, що формують у країні стандарт відкритого доступу до публічної інформації.

**2. Реалізація політики доброчесності та антикорупційних стандартів.** Практична реалізація цієї політики включає системний моніторинг антикорупційних органів, розробку рекомендацій для підвищення їхньої ефективності, участь у створенні ключових законів антикорупційної реформи та оцінювання кандидатів на посади суддів Вищого антикорупційного суду. Також важливим аспектом є адміністрування та передання державі електронних систем, що мінімізують корупційні ризики у сфері закупівель та управління активами. Усе це дозволяє ТІ Україна безпосередньо впливати на розвиток державної антикорупційної політики.

**3. Реалізація політики партнерства та взаємодії зі стейкхолдерами.** Організація активно співпрацює з державними структурами, Офісом реформ, міжнародними організаціями, бере участь у коаліціях RPR та RISE Ukraine, а також взаємодіє з 100 найбільшими містами України в межах програми «Прозорі міста». Такий масштаб партнерств дозволяє ТІ Україна виступати важливим експертним і дорадчим центром у сферах прозорості, доброчесності та відкритого врядування, зміцнюючи вплив громадського сектору на реформи.

**4. Реалізація політики ефективного управління публічними фінансами.** На практиці ця політика виявляється у створенні та адмініструванні систем ProZorro, ProZorro. Продажі та DOZORRO, постійному контролі за дотриманням принципів відкритих закупівель, підготовці законодавчих ініціатив щодо управління державним майном і публічними фінансами та підтримці реформ у сфері приватизації. Завдяки цій діяльності ТІ Україна формує технічну та аналітичну основу для прозорого та ефективного функціонування державних фінансових процесів.

**5. Реалізація політики локальної підзвітності та прозорого врядування.** Організація щорічно аналізує відкритість міських рад, формує «Рейтинг

прозорості» та «Рейтинг підзвітності» українських міст, надає рекомендації органам місцевого самоврядування та здійснює постійний моніторинг локальних реформ. Завдяки цьому громади отримують конкретні інструменти для впровадження прозорих практик, що сприяє підвищенню їхньої інституційної спроможності та формуванню відповідального місцевого врядування.

**6. Реалізація внутрішньої політики організаційної стійкості.** Реалізація цієї політики охоплює стратегічне планування на період 2022–2024 років, посилення внутрішніх управлінських процесів, створення фінансово сталої моделі та адаптацію роботи під нові виклики, зокрема розширення діяльності під час війни за рахунок напрямів відбудови та конфіскації російських активів. Такий підхід дозволяє ТІ Україна залишатися ефективною, гнучкою й здатною розвиватися навіть у надзвичайно складних умовах.

Тобто політики ТІ Україна не просто задекларовані — вони реалізуються через конкретні системи, сервіси, адвокаційні кампанії, аналітичні продукти та партнерства, що робить організацію одним із ключових драйверів прозорості, доброчесності та відкритого врядування в Україні

Більш детальної формалізації потребують:

**1. Політики управління конфліктом інтересів.** У сфері антикорупційної діяльності особливо важливо мати чіткі правила щодо врегулювання конфлікту інтересів, однак ця політика може бути недостатньо деталізованою, що створює ризики для об'єктивності рішень. Прогалини можуть стосуватися опису особистих, професійних і політичних зв'язків, які впливають на роботу експертів, а також процедур декларування інтересів під час участі у робочих групах, конкурсних оцінках або підготовці законопроектів. Крім того, механізм незалежної перевірки потенційних конфліктів — через комплаєнс-офіцера чи спеціальний комітет — може бути недостатньо формалізованим, що ускладнює запобігання ризикам упередженості.

**2. Політика адвокації та взаємодії з владою.** Активна участь ТІ Україна у просуванні реформ потребує чітких процедур, але правила визначення адвокаційних пріоритетів чи критерії підтримки законопроектів можуть бути не до кінця описаними, що створює простір для неоднозначних рішень. Формалізація стандартів взаємодії з політичними суб'єктами є важливою для уникнення ризиків політизації, адже організація контактує з різними інститутами влади, а відсутність жорстко прописаних підходів може позначатися на сприйнятті її незалежності. Таким чином, посилення адвокаційної політики підвищило б прозорість та передбачуваність діяльності.

**3. Політики публічних комунікацій та кризових комунікацій.** Через інтенсивну медійну присутність і роботу з чутливими темами ТІ Україна потребує розвинених комунікаційних політик, але межі комунікаційної поведінки працівників у соцмережах часто залишаються недостатньо чіткими. Водночас відсутність детально прописаних процедур протидії інформаційним атакам, роботи з фейками та управління репутаційними кризами може ускладнити реакцію на загрози. Також можуть бути нечітко визначені стандарти розкриття інформації про партнерства, донорів чи експертні висновки, що впливає на єдність зовнішніх повідомлень.

**4. Політика даних та аналітики.** Організація працює з великими масивами чутливої та стратегічно важливої інформації, однак комплексна політика управління даними може бути недостатньо структурованою та включати прогалини щодо доступів, зберігання, архівації та стандартизації обробки даних. Часто правила роботи з інформацією партнерів або конфіденційними масивами можуть бути фрагментарними, а ризики, пов'язані з публікацією даних, — недостатньо формалізованими. Це створює потребу в уніфікованих процедурах, які гарантуватимуть безпеку, цілісність та відповідальне використання інформації.

**5. Процедури внутрішнього контролю.** Для організації, що працює з великими грантовими бюджетами, критично важливо мати розвинені механізми внутрішнього контролю, але можуть бути відсутні або недостатньо сформульовані політики внутрішніх аудитів, незалежних перевірок або оцінки ефективності програм. Недостатня формалізація заходів запобігання шахрайству, фінансовим зловживанням і порушенням також може створювати організаційні ризики. Канали анонімного інформування (whistleblowing) можуть бути мало відомими співробітникам або недостатньо структурованими, що знижує можливість вчасного виявлення проблем.

**6. Політика управління людськими ресурсами (HR).** У громадському секторі часто бракує уніфікованих HR-процедур, і ТІ Україна не є винятком: стандарти оцінювання ефективності персоналу можуть бути нерівномірними, а процедури онбордингу, офбордингу та професійного розвитку — недостатньо систематизованими. Також можуть бути нечіткими правила щодо гібридного чи дистанційного режиму роботи, що особливо важливо в умовах війни. Крім того, політики щодо добробуту команди, психологічної підтримки та профілактики вигорання можуть не бути повністю формалізованими, що впливає на стабільність кадрової системи.

**7. Політики в умовах війни та кризових ситуацій.** Через діяльність у ризикованих напрямках, включно з темою відбудови та складними адвокаційними кампаніями, потрібні спеціалізовані політики безпеки, однак протоколи щодо захисту персоналу, дій під час обстрілів, релокації чи кібератак можуть бути недостатньо опрацьованими. Наявність чіткого плану реагування на кризові ситуації є ключовою вимогою часу, але політики психологічної підтримки й управління роботою в стресових умовах теж потребують розвитку. Це підвищило б стійкість команди та захищеність її діяльності.

**8. Політики щодо партнерств, коаліцій та міжнародної взаємодії.** Оскільки ТІ Україна працює з великою кількістю партнерів і входить до різних коаліцій, важливо мати детальні правила вибору партнерів, але ці критерії можуть бути недостатньо чітко прописаними, особливо у контроверсійних сферах. Формалізація розподілу відповідальності між учасниками коаліцій, включно з RISE Ukraine, може бути неповною, що ускладнює управління спільними ініціативами. Також актуальною стає потреба у політиці реєстрації зовнішнього впливу, яка захистила б організацію від ризиків пов'язаних із міжнародною взаємодією та забезпечила додаткову прозорість

На основі аналізу діяльності ТІ Україна можна виділити кілька ключових зон, у яких **внутрішні політики потенційно потребують подальшого доопрацювання** для забезпечення стійкості, незалежності та ефективності організації.

По-перше, **політики врегулювання конфлікту інтересів та гарантування неупередженості експертної діяльності** мають бути максимально деталізованими, оскільки саме вони визначають довіру до результатів аналітичної та адвокаційної роботи. По-друге, **формалізація стандартів адвокації та взаємодії з державними інституціями** є критично важливою для збереження інституційної незалежності та мінімізації ризиків політизації.

Третьою зоною є **управління даними та інформаційна безпека** — сфера, у якій з огляду на роботу з масивами публічних і партнерських даних необхідно мати чітко структуровані процедури доступу, обробки, архівації та оцінки ризиків.

Четвертою є **внутрішній контроль**, зокрема проведення незалежних аудитів, запобігання фінансовим зловживанням і розвиток механізмів для анонімного повідомлення про порушення.

П'ята зона стосується **політик комунікацій**, включно з кризовими: стандарти комунікаційних реакцій мають бути уніфікованими, особливо з огляду на інформаційно чутливе середовище, у якому працює організація.

Окрему увагу також потребують сучасні **HR-політики**, які забезпечують прозорі процедури набору, адаптації, розвитку персоналу та підтримку благополуччя працівників.

Сьомою критичною зоною є **політики безпеки команди у воєнних умовах**, що мають охоплювати фізичний захист, кібербезпеку, протоколи реагування на надзвичайні ситуації та психологічну підтримку.

Нарешті, восьмою зоною є **правила формування партнерств і коаліцій** — необхідність уніфікованих критеріїв для відбору партнерів і визначення відповідальності в коаліційних ініціативах є ключовою умовою для збереження авторитету та стабільності міжорганізаційної взаємодії.

### **Відповідність міжнародним стандартам аналітичних центрів**

#### **1. Незалежність та доброчесність (Integrity & Independence Standards).**

Відповідність ТІ Україна міжнародним стандартам незалежності є загалом високою, оскільки організація демонструє прозорість фінансування, відсутність політичної залежності та чітку орієнтацію на мінімізацію конфлікту інтересів. Водночас формалізація цих принципів може потребувати підсилення: зокрема, механізми оцінки та врегулювання конфлікту інтересів не повністю оформлені у комплексну систему, що включає політику, процедуру та наглядовий механізм (комітет чи комплаєнс-офіцера). Крім того, бракує окремої політики незалежності аналітичної діяльності — документа, який визначає стандарти об'єктивності, методологічної автономії та недопущення впливу донорів або стейкхолдерів на результати досліджень, як це практикують такі інституції, як RAND, Brookings чи Chatham House. У підсумку рівень фактичної доброчесності високий, але для повної відповідності найкращим міжнародним практикам організації варто підсилити формалізацію цих процесів.

**2. Прозорість та підзвітність (Transparency Standards).** Рівень прозорості ТІ Україна є дуже високим і фактично випереджає середні європейські стандарти для аналітичних центрів і громадських організацій. Системне оприлюднення річних звітів, фінансової інформації, переліку проєктів і донорів, а також послідовна та доступна публічна комунікація формують враження організації, яка діє максимально відкрито й передбачувано. Такий підхід відповідає вимогам провідних міжнародних стандартів, включно з Glass Pockets Initiative, і свідчить про високу організаційну зрілість.

**3. Управління та внутрішній контроль (Governance Standards).** Попри загальну відповідність практикам громадських організацій, рівень формалізації governance-процесів у ТІ Україна лише частково відповідає міжнародним

стандартам, що передбачають наявність наглядових органів, комплексної політики управління ризиками, регулярного внутрішнього аудиту, комплаєнс-функції та структурованих механізмів повідомлення про порушення. Організація демонструє виконання більшості з цих принципів на практиці, однак окремі компоненти — такі як внутрішній аудит, формалізована процедура управління ризиками та повноцінна whistleblowing-політика — можуть бути недостатньо структурованими для відповідності високим стандартам управління, прийнятим у провідних think tanks.

**4. Якість аналітики та досліджень (Research Quality Standards).** Аналітична діяльність ТІ Україна загалом відповідає міжнародним стандартам, таким як evidence-based підхід, методологічна прозорість, доступність методик оцінювання та відокремлення фактології від позиційних матеріалів. Організація публікує методики індексів (зокрема муніципальної прозорості та ризиків закупівель), застосовує відкриті дані й інтегрує елементи peer review у партнерських дослідженнях. Разом із тим для досягнення рівня провідних світових аналітичних центрів залишається простір для посилення — зокрема, впровадження формальної Research Quality Assurance Policy, яка б систематизувала процедури верифікації, рецензування та контролю якості досліджень відповідно до практик LSE, CEPA або Carnegie Endowment.

**5. Етика, поведінка персоналу, HR та безпека (People & Ethics Standards).** Відповідність міжнародним стандартам етики та HR-політик у ТІ Україна є частковою, хоча базові принципи справедливості, недискримінації та професійної поведінки впроваджені на практиці. Інституційно організації може бракувати формалізованих документів, що охоплюють політику добробуту персоналу, стандарти гібридної роботи, окрему політику гендерної рівності або структурований DEI-framework, що є типовим для інституцій рівня Open Society Foundations чи OECD. Недостатня формалізація цих політик обмежує можливість системно забезпечувати добробут команди, що особливо важливо в умовах тривалих кризових навантажень.

**6. Управління даними та кібербезпека (Data Governance Standards).** У сфері управління даними та кібербезпеки рівень формалізації в ТІ Україна є нижчим, ніж у провідних європейських аналітичних центрах, де стандартом є наявність комплексних політик Data Governance, Incident Response, Privacy Framework та Access Control Management. Організація має глибоку експертизу у роботі з даними і практичні внутрішні процеси, але вони можуть бути розподіленими між різними проектами та не оформленими у цілісну політику. Це створює потенційні прогалини в управлінні ризиками, захисті інформаційних систем і забезпеченні

стійкості до кіберзагроз, що робить цю зону однією з найбільш пріоритетних для вдосконалення.

## **7. Робота з партнерами, коаліціями, донорами (Partnership Standards).**

Хоча ТІ Україна демонструє сильні партнерські практики, зокрема участь у таких коаліціях, як RISE Ukraine та широке співробітництво з державними й міжнародними структурами, рівень формалізації партнерських політик може бути недостатнім для відповідності міжнародним стандартам. Провідні глобальні інституції очікують наявності письмових критеріїв відбору партнерів, процедур ризик-оцінювання, прозорої політики запобігання донорському впливу, а також інструментів нейтралізації політичної кооптації. В ТІ Україна ці принципи здебільшого виконуються на практиці, але можуть не бути оформленими як окремі політики, що обмежує можливість системного управління партнерськими та коаліційними процесами.

## **Висновки щодо інституційної спроможності та загальні рекомендації**

На основі аналізу відкритих джерел діяльності Інституту економічних досліджень та політичних консультацій можна констатувати високий рівень аналітичної зрілості організації та усталеність ключових управлінських практик. Водночас, з позицій міжнародних стандартів діяльності аналітичних центрів (OECD, Think Tank Initiative, Global Go To Think Tank Index), доцільним є подальше посилення рівня формалізації внутрішніх політик та процедур.

По-перше, рекомендовано інституціоналізувати базовий пакет внутрішніх політик у вигляді окремих письмових документів, доступних для внутрішнього користування або публічного ознайомлення. Насамперед це стосується політики академічної доброчесності, управління конфліктом інтересів та забезпечення незалежності аналітичних висновків. Формалізація цих політик дозволила б чітко окреслити межі експертної автономії ІЕД та підвищити довіру до результатів його досліджень з боку міжнародних партнерів і державних інституцій.

По-друге, доцільним є розвиток політики прозорості та підзвітності шляхом систематизації практик публічної звітності. Запровадження регулярних комплексних річних звітів, що поєднували б аналітичні результати, стратегічні пріоритети та узагальнену інформацію про фінансування, відповідало б best practices провідних європейських think tanks і сприяло б посиленню інституційної легітимності ІЕД.

По-третє, потребує подальшого розвитку формалізація HR-політик та управління людським капіталом. Хоча ІЕД демонструє стабільну командну структуру та високий рівень експертності, впровадження чітко прописаних

процедур відбору, оцінювання ефективності, професійного розвитку та управління знаннями дозволило б зменшити ризики персоналозалежності та посилити довгострокову інституційну стійкість організації.

Окремої уваги заслуговує питання управління ризиками та даними. З огляду на активну роботу з економічною статистикою, аналітичними моделями та чутливою інформацією, доцільним є розроблення комплексної політики Data Governance, яка б охоплювала питання доступу до даних, інформаційної безпеки, зберігання та повторного використання результатів досліджень. Такий крок відповідав би сучасним вимогам до аналітичних інституцій у цифровому середовищі.

Крім того, рекомендовано частково стандартизувати внутрішні аналітичні процеси шляхом запровадження елементів внутрішнього рецензування, методологічної верифікації та оцінки впливу аналітичних продуктів на формування публічної політики. Це дозволило б не лише підвищити якість досліджень, але й системно фіксувати внесок ІЕД у процеси реформування економічної та соціальної політики в Україні.

Загалом, реалізація зазначених рекомендацій не потребує радикальної трансформації існуючої моделі діяльності ІЕД, а має еволюційний характер. Їх впровадження сприятиме переходу від переважно практично реалізованих управлінських підходів до більш формалізованої та прозорої системи внутрішнього врядування, що відповідатиме міжнародним стандартам аналітичних центрів та посилить позиції ІЕД як провідного незалежного think tank в Україні.

### **3.3 ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕННЯ СУСПІЛЬСТВА» (CEDOS)**

#### **Загальна характеристика організації**

Громадська організація «Центр дослідження суспільства» (CEDOS) є незалежним, неприбутковим аналітичним центром (think tank), зареєстрованою в Україні у 2010 році як громадська організація, що здійснює дослідження суспільних процесів і державних політик з метою сприяння соціально-просторовому розвитку, соціальній справедливості та реформам публічної політики.

#### **Місія та стратегічні орієнтири**

CEDOS визначає свою місію як пошук системних причин соціальних проблем і вироблення шляхів їхнього вирішення на основі наукових досліджень. Організація виходить із переконання, що кожна людина має право на гідний

рівень життя, а ефективне формування публічної політики можливе через якісну аналітику, критичне знання та розширення суспільного дискурсу.

Основні цінності, якими керується центр у своїй діяльності, включають гідність, рівність, солідарність, участь, якість і емпатію — вони формують морально-ціннісний каркас для досліджень та адвокації змін.

### **Основні напрями діяльності**

CEDOS реалізує свою місію через комплексну діяльність у кількох взаємопов'язаних вимірах:

**1. Аналітичні та дослідницькі програми** — організація проводить дослідження соціальних процесів і політик у таких сферах, як освіта, житло, міграція, зайнятість, соціальний захист, демократія, культура та просторовий розвиток. Результати цих досліджень містять як емпіричні дані, так і якісні аналізи політик.

**2. Поширення знань та адвокація змін** — CEDOS не лише публікує аналітичні звіти та policy briefs, а й організовує тематичні заходи, презентації, семінари, подкасти та публічні дискусії з метою впливу на суспільний дискурс та практики прийняття рішень.

**3. Освіта та комунікація** — організація проводить навчальні програми, воркшопи та тренінги для фахівців, активістів, представників органів влади та громадського сектору, поширюючи методологічні навички та знання для ефективного використання даних у політичному процесі.

**4. Консультаційні та партнерські проекти** — CEDOS надає експертні послуги, консультації та дослідження на замовлення інших організацій, органів влади та міжнародних партнерів із метою посилення доказового ухвалення рішень.

Як **незалежний та непартійний аналітичний центр**, CEDOS формує свою діяльність поза політичними структурами, зберігаючи експертну автономію і не пов'язуючи свою роботу з політичними партіями чи комерційними інтересами. Організаційно центр функціонує як громадська організація (код ЄДРПОУ 37245276), зареєстрована в м. Київ, і підпорядковується вимогам українського законодавства про громадські об'єднання.

### **Фінансова прозорість і партнерства**

CEDOS фінансується переважно за рахунок грантових коштів, донорських програм і пожертв, а також через виконання наукових і консалтингових проектів на замовлення. Організація щорічно проходить незалежний фінансовий аудит та з 2016 року має високий рейтинг прозорості фінансування у глобальному рейтингу аналітичних центрів *Transparify*.

## **Роль у суспільному та експертному просторі**

CEDOS відіграє важливу роль у формуванні суспільних дискурсів та політичних рішень в Україні. Його дослідження використовуються як **джерело емпіричних даних та експертних рекомендацій** для органів державної влади, громадських організацій та міжнародних партнерів. Участь організації у робочих групах, підготовці законодавчих ініціатив, а також активна комунікаційна діяльність дозволяють їй виступати як **міст між науковою спільнотою, громадянським суспільством і публічними інституціями**.

Таким чином громадська організація «Центр дослідження суспільства» (CEDOS) є добре інституалізованим українським аналітичним центром із чітко окресленою місією, яка поєднує дослідження, просвітництво та адвокацію соціальних змін. Її діяльність ґрунтується на доказовому підході, критичній аналітиці та активній участі у суспільному дискурсі, що узгоджується зі стандартами сучасних think tank у демократичних суспільствах.

## **Аналіз внутрішніх політик**

Cedos публічно декларує місію, цінності та принципи діяльності (гідність, рівність, солідарність, партисипативність, якість). Також у відкритому доступі представлені річні звіти з описом діяльності, фінансування та структури організації. Водночас окремі внутрішні політики (кодекс етики, політика конфлікту інтересів, стандарти досліджень) не оприлюднені як самостійні документи.

На сторінці «Про нас» організація чітко визначає:

- **Цінності та принципи**, якими керується: *гідність, рівність, солідарність, партисипативність, якість і емпатійність* — що є своєрідним “моральним кодексом” діяльності.
- **Стратегії та місія** досліджень, спрямовані на системні соціальні зміни (аналіз політик, розробка рекомендацій, просування критичного знання).
- **Річні звіти** містять опис діяльності, джерел фінансування, команду та структурні зміни.
- **Офіційні внутрішні політики, опубліковані як окремі документи** (наприклад: кодекси поведінки, політики конфлікту інтересів, процедури методології досліджень) наразі **не представлені публічно як окремі регламенти** на сайті Cedos.
- Є також згадування на сайті про **Політику використання гендерованих закінчень** — як приклад формалізованої політики мови/стилю в комунікації організації.

**SWOT-аналіз** дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та обмеження організації, а також зовнішні умови її функціонування в контексті сучасних соціально-політичних трансформацій в Україні.

### **S (Strengths) — Сильні сторони**

CEDOS вирізняється чітко артикульованою місією та ціннісною рамкою, що ґрунтується на принципах соціальної справедливості, рівності, гідності та солідарності. Це забезпечує концептуальну цілісність досліджень і послідовність аналітичних позицій.

Суттєвою перевагою є високий рівень методологічної культури. Організація системно застосовує кількісні та якісні методи соціальних досліджень, використовує відкриті дані, проводить емпіричні опитування та аналітичні моделювання, що відповідає міжнародним стандартам evidence-based policy.

CEDOS має високу репутацію прозорості та доброчесності, зокрема завдяки регулярній фінансовій звітності та проходженню незалежного аудиту. Визнання з боку міжнародних рейтингів прозорості (зокрема Transparify) посилює довіру донорів і партнерів.

Організація також демонструє ефективну комунікаційну стратегію, поєднуючи аналітичну глибину з доступною мовою публічних матеріалів. Активна присутність у медіа та публічних дискусіях підсилює суспільний вплив результатів досліджень.

### **W (Weaknesses) — Слабкі сторони**

Попри високий рівень аналітичної якості, CEDOS значною мірою залежить від проектного та грантового фінансування, що може обмежувати довгострокове стратегічне планування та зумовлювати тематичну фрагментацію досліджень.

Організаційна структура CEDOS є відносно компактною, що створює ризики перевантаження ключових експертів та залежності від індивідуальних компетенцій окремих членів команди. У разі кадрових змін це може впливати на сталість окремих напрямів роботи.

Частина аналітичних продуктів має критично-нормативний характер, що, з одного боку, підсилює публічний дискурс, але з іншого — може обмежувати сприйняття CEDOS як «нейтрального» експертного середовища з боку окремих державних інституцій.

### **O (Opportunities) — Можливості**

Суспільно-політичний контекст України, зокрема процеси післявоєнного відновлення, реформування соціальної політики та європейської інтеграції, створює широкі можливості для розширення впливу CEDOS як експертного

центру з соціальних питань.

Зростання попиту на доказову соціальну політику з боку міжнародних партнерів і донорських організацій відкриває перспективи для довгострокових програмних досліджень, а не лише короткострокових проєктів.

Цифровізація, розвиток open data та міждисциплінарних підходів створюють умови для посилення аналітичної інноваційності, зокрема через поєднання соціології, економіки, урбаністики та політичної теорії.

CEDOS також має потенціал посилити свою роль як освітнього та методологічного центру для громадянського суспільства та місцевих громад, поширюючи дослідницькі компетентності та культуру використання даних.

### **T (Threats) — Загрози**

Серед ключових зовнішніх загроз слід відзначити нестабільність фінансового середовища, зумовлену скороченням грантових програм або зміною пріоритетів міжнародних донорів, що безпосередньо впливає на сталість діяльності.

Політична поляризація та зростання популістських наративів можуть знижувати запит на складну соціальну аналітику та маргіалізувати експертне знання у процесах ухвалення рішень.

Додатковим викликом є ризики безпекового та психологічного характеру, пов'язані з воєнним контекстом, що впливають на кадрову стабільність, дослідницьку мобільність та емоційне вигорання команди.

Отже, SWOT-аналіз засвідчує, що CEDOS є інституційно сильним і методологічно зрілим аналітичним центром із чіткою ціннісною ідентичністю та високим рівнем суспільного впливу. Водночас довгострокова стійкість організації залежатиме від здатності диверсифікувати фінансування, посилити інституційну формалізацію та зберегти баланс між критичною аналітикою й експертною нейтральністю у взаємодії з державними інституціями. Він також демонструє, що сильні сторони Cedос значно переважають, однак основні ризики пов'язані не з якістю діяльності, а з рівнем формалізації внутрішніх політик.

### **Рівень формалізації внутрішніх політик**

Рівень формалізації внутрішніх політик громадської організації «Центр дослідження суспільства» (CEDOS) доцільно охарактеризувати як частковий і фрагментарний, що відображає поєднання інституційно закріплених елементів організаційного врядування з переважанням неформальних управлінських практик. Такий стан є типовим для невеликих незалежних аналітичних центрів,

які функціонують у динамічному проєктному середовищі та значною мірою спираються на експертний потенціал своєї команди.

У публічному доступі чітко формалізовано та оприлюднено низку базових елементів інституційної архітектури CEDOS. Зокрема, організація має виразно сформульовану місію, систему цінностей та стратегічні напрями діяльності, які виконують роль нормативно-орієнтаційної рамки для дослідницької та комунікаційної роботи.

Забезпечено високий рівень фінансової прозорості через регулярну публікацію фінансової звітності, інформації про донорів та проходження незалежного аудиту. У загальних рисах представлено й організаційну структуру, включно з наявністю наглядових функцій та описом команди, що створює базові умови для зовнішньої підзвітності та довіри з боку партнерів.

Водночас значна частина внутрішніх політик або не формалізована у вигляді окремих документів, або не оприлюднена для зовнішніх стейкхолдерів. Йдеться насамперед про відсутність публічно доступного кодексу етики та політики управління конфліктами інтересів, що є важливими елементами інституційної доброчесності для аналітичних центрів.

Також не простежується чітка формалізація стандартів дослідницької методології та процедур внутрішнього рецензування, що ускладнює зовнішню оцінку якості та відтворюваності аналітичних продуктів. Недостатньо структурованими залишаються й HR-політики, зокрема щодо добору персоналу, оцінювання ефективності та професійного розвитку співробітників, а також політики моніторингу й оцінки результатів (M&E), які дозволяли б системно фіксувати вплив діяльності організації.

За таких умов більшість управлінських рішень і процедур, імовірно, регулюється неписаними нормами, професійною культурою та внутрішніми домовленостями команди. З одного боку, це забезпечує високий рівень гнучкості, швидке ухвалення рішень та адаптивність до змін зовнішнього середовища. З іншого боку, подібна модель управління створює ризики інституційної залежності від персонального складу команди, обмежує можливості масштабування діяльності та ускладнює забезпечення спадковості організаційних стандартів у довгостроковій перспективі. У цьому сенсі подальша інституціоналізація внутрішніх політик могла б стати важливим кроком у посиленні організаційної стійкості CEDOS без втрати його експертної автономії та ціннісної ідентичності.

## Ефективність управлінської моделі

За характером управління Cedos можна віднести до **гібридної моделі**, що поєднує:

- **централізовані елементи** (дирекція, ключові управлінські рішення, фінансовий контроль);
- **мережево-партнерські практики** (проектні команди, залучення зовнішніх експертів, співпраця з громадами, міжнародними партнерами).

Ця модель є **ефективною для аналітичного центру невеликого розміру**, оскільки забезпечує гнучкість, швидку адаптацію до змін та високий рівень експертної автономії. Водночас відсутність формалізованих процедур делегування повноважень і внутрішнього контролю може знижувати стійкість організації у разі кадрових змін або масштабування діяльності.

На основі аналізу відкритих джерел можна окреслити такі потенційні проблеми::

- **Невизначеність відповідальності** між управлінськими, дослідницькими та комунікаційними функціями (відсутність оприлюднених посадових інструкцій).
- **Ризик дублювання функцій** у проектній діяльності (особливо в управлінні дослідженнями та комунікаціях).
- **Відсутність формалізованої системи M&E**, що ускладнює оцінку довгострокового впливу діяльності.
- **Обмежена інституційна пам'ять**, пов'язана з проектним характером роботи та відсутністю задокументованих процедур.

Ці прогалини не є критичними, але можуть обмежувати інституційний розвиток у середньостроковій перспективі.

### Висновки щодо інституційної спроможності та рекомендації для Cedos

Cedos демонструє **високу фактичну інституційну спроможність**, що ґрунтується на професіоналізмі команди, репутаційній довірі та фінансовій прозорості. Водночас організація перебуває на етапі, коли подальший розвиток потребує **інституціоналізації управлінських практик** — переходу від неформальних механізмів до чітко задокументованих політик і процедур. Такий крок дозволить зміцнити стійкість Cedos, знизити організаційні ризики та підвищити відповідність найкращим міжнародним стандартам аналітичних центрів.

Внутрішні політики ІЕД / Cedos **фактично працюють ефективно**, але **інституційно залишаються слабо оформленими**. Це характерно для експертно орієнтованих організацій з високою культурою довіри, проте в сучасному донорському та євроінтеграційному контексті така модель потребує оновлення.

**Ключовий стратегічний виклик** — перехід від *неформальної інституційної зрілості до формалізованої, але гнучкої системи управління*.

На підставі аналізу рівня формалізації внутрішніх політик CEDOS доцільно запропонувати комплекс **рекомендацій**, спрямованих на посилення організаційної стійкості, прозорості та відтворюваності управлінських практик без втрати гнучкості й критичної аналітичної позиції, що є характерними рисами діяльності Центру.

По-перше, рекомендовано розробити та оприлюднити базовий кодекс етики, який би закріплював ключові принципи професійної поведінки, академічної доброчесності та відповідальності дослідників. Такий документ виконував би не лише регулятивну, а й символічну функцію, формалізуючи ціннісні засади діяльності CEDOS та підвищуючи довіру до його аналітичних продуктів з боку зовнішніх стейкхолдерів.

По-друге, доцільним є впровадження формалізованої політики управління конфліктами інтересів, яка б містила чіткі процедури їх декларування та врегулювання. З огляду на активну взаємодію організації з донорами, органами влади та громадським сектором, наявність такої політики сприятиме збереженню аналітичної автономії та мінімізації репутаційних ризиків.

По-третє, рекомендовано частково стандартизувати дослідницькі процеси шляхом опису базових методологічних підходів, процедур внутрішнього рецензування та критеріїв якості аналітичних матеріалів. Формалізація цих елементів не обмежуватиме методологічного плюралізму, натомість забезпечить прозорість дослідницького процесу та підвищить відтворюваність результатів.

По-четверте, важливим напрямом розвитку є формалізація HR-політик, зокрема процедур добору персоналу, оцінювання ефективності та професійного розвитку команди. Запровадження мінімального набору HR-інструментів дозволить зменшити залежність організації від окремих ключових експертів, підвищити інституційну пам'ять та створити умови для сталого зростання організації.

По-п'яте, доцільно впровадити елементи системи моніторингу та оцінки результатів (M&E), орієнтованої не лише на донорську звітність, але й на внутрішній аналіз ефективності та суспільного впливу діяльності CEDOS. Така

система дозволила б системно фіксувати результати адвокаційної та аналітичної роботи, а також використовувати отримані дані для стратегічного планування.

Нарешті, рекомендовано зберігати баланс між формалізацією та гнучкістю управління, притаманною невеликим експертним організаціям. Формалізація внутрішніх політик має відбуватися поступово та вибірково, з урахуванням організаційної культури CEDOS, аби не трансформувати його з критично орієнтованого аналітичного центру на надмірно бюрократизовану структуру.

### **3.4 ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ЦЕНТР ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ “ЕКОДІЯ”»**

Громадська організація «**Центр екологічних ініціатив “Екодія”**» (Ecoaction) є українським неурядовим об’єднанням, що об’єднує експертів, активістів і громадських діячів навколо ідеї захисту довкілля шляхом впливу на прийняття управлінських і політичних рішень на національному та місцевому рівнях. Організація заснована з метою сприяння сталому розвитку, підвищення енергоефективності, впровадження відновлюваних джерел енергії, боротьби зі зміною клімату та зниження забруднення повітря, а також популяризації ідей екологічної справедливості в Україні. Такий холістичний підхід до екологічних питань відображає прагнення організації стати провідним громадським голосом у сфері природоохоронної політики.

Структурно ГО «Екодія» функціонує як членська організація, що поєднує зусилля фахівців із різних сфер екології та громадянського суспільства. Вона забезпечує платформу для експертних аналітичних досліджень, громадських кампаній, адвокаційних ініціатив і просвітницьких заходів, зокрема у сферах енергетики, транспорту, сільського господарства та адаптації до кліматичних змін. Активність організації охоплює не лише розробку політичних рекомендацій, але й підтримку громад, які відстоюють свої екологічні права та прагнуть брати участь у прийнятті рішень, що впливають на їхнє довкілля.

У своїх документах і публічних ресурсах «Екодія» формулює **місію** як прагнення «діяти на захист довкілля через вплив на прийняття рішень та розвиток активної спільноти», що підкреслює нормативно-ціннісний характер її діяльності та орієнтацію на зміни у політичному середовищі. Організація пропагує вищі стандарти екологічної політики, енергоефективності та справедливого доступу до природних ресурсів, що демонструє її стратегічне бачення сталого майбутнього для України.

Екодія активно бере участь у міжнародних мережах і партнерствах, що посилює її спроможність впливати на формування екологічної політики не лише всередині України, а й на європейському та глобальному рівнях. Наприклад,

організація є частиною міжнародної платформи екологічних організацій, що сприяє обміну знаннями, доступу до експертних ресурсів та участі у міжнародних кліматичних форумах. Така співпраця підвищує видимість і вплив українського екологічного руху у світових процесах, що стосуються змін клімату та «зеленої» трансформації.

Основні **напрями діяльності** організації включають просування енергоефективної політики, перехід до відновлюваних джерел енергії, декарбонізацію секторів економіки, розвиток сталого транспорту та екологізацію сільського господарства, а також забезпечення чистого повітря та адаптацію до зміни клімату. ГО підтримує і супроводжує практичні ініціативи та проекти в громадах, включаючи грантові конкурси на впровадження природоорієнтованих рішень і механізми підтримки локальних екологічних ініціатив.

Особливою рисою «Екодії» є її орієнтація на **комунікацію, просвітництво та громадську активність**. Організація регулярно публікує інформаційні матеріали, аналітику, кейси та інструменти для громад, які прагнуть вирішувати екологічні виклики через інституційні та громадські механізми. Такі заходи сприяють формуванню екологічної культури серед широкого кола громадян і підсилюють потенціал для системних змін у суспільстві.

ГО «Екодія» є одним із ключових гравців громадського сектору в Україні в контексті екологічної політики та сталої трансформації. Її діяльність поєднує експертний потенціал, участь у державних консультаціях, співпрацю з міжнародними партнерами та практичну підтримку громад, що робить організацію важливим елементом інституційної екологічної спроможності суспільства.

### **Аналіз внутрішніх політик**

На сайті Екодії видно низку формальних документів та політик:

1. **Статут (Statute)** — організація має статут (Statute) з реєстром діяльності, цінностями та органами управління (правління, наглядова рада). Це типовий формальний документ, який регламентує базову діяльність NGO.

2. **Політика конфіденційності та роботи із даними** — існує окремий документ “Privacy, Personal Data Protection and Cookie Policy”, що встановлює механізми обробки даних користувачів і відвідувачів сайту.

3. **Complaints & Whistleblowing Policy** — є окрема сторінка, що описує процедуру подання скарг чи звернень, а також захист скажників від репресій.

4. **Антидискримінаційна політика при наймі** — під час оголошення вакансій Екодія декларує політику рівних можливостей (anti-discrimination), де згадує

відмову від упередженого ставлення до кандидаток/кандидатів на різних підставах.

**5. Прозорість фінансів** — за даними сайту, публікуються **фінансові та аудиторські звіти** (Financial Reports, Independent Auditor's Report). Такий підхід відповідає базовим стандартам прозорості NGO.

**Що відсутнє як окремі політики**

- **Кодекс етики для працівників та волонтерів** — не видно окремого публічного документу.

- **Антикорупційні та конфлікту інтересів політики** — не представлені явно.

- **Документація щодо прав людини / дотримання прав громадян у дослідженнях** — відсутня в публічній частині.

**Практична реалізація внутрішніх політик**

Аналіз практичної реалізації внутрішніх політик ГО «Екодія» свідчить про поєднання задекларованих ціннісних орієнтирів із вибірково формалізованими управлінськими механізмами. Така модель є характерною для багатьох адвокаційно-аналітичних організацій, однак створює певний розрив між нормативними деклараціями та процедурною визначеністю їх упровадження.

Ключовою задекларованою цінністю організації є **незалежність**, зокрема чітко артикульована позиція щодо відсутності залежності від політичних акторів та бізнесових структур. Ця теза послідовно транслюється у публічних матеріалах і слугує важливим елементом репутаційного позиціонування Екодії як незалежної громадської організації. Водночас у відкритому доступі відсутні деталізовані процедури, які б описували практичні механізми забезпечення такої незалежності, зокрема політика запобігання конфлікту інтересів, критерії прийняття або відмови від грантового фінансування, а також внутрішні запобіжники впливу донорів на зміст аналітичних і адвокаційних продуктів. У цьому сенсі незалежність функціонує радше як ціннісна декларація, ніж як формалізований управлінський інструмент.

Важливим елементом практичної реалізації внутрішніх політик є **підготовка та оприлюднення позиційних документів**, маніфестів, аналітичних звітів і досліджень. Екодія систематично публікує матеріали, що демонструють експертний характер аналізу, орієнтацію на наукові дані та відповідність принципам політичної неупередженості. Разом із тим процеси підготовки цих матеріалів — зокрема внутрішнього рецензування, експертної верифікації, редакційного контролю та стандарти доказовості — не описані публічно. Відсутність інформації про peer review або внутрішні процедури оцінювання

якості досліджень ускладнює зовнішню оцінку надійності та відтворюваності аналітичних висновків.

Окремої уваги заслуговує **механізм обробки скарг і повідомлень про порушення**. Наявність на сайті сторінки Complaints and Whistleblowing свідчить про прагнення організації відповідати базовим стандартам підзвітності та відповідальності. Водночас ця політика має обмежений рівень формалізації: вона містить загальний опис можливості подання скарг і контактні адреси, але не визначає чітких строків розгляду, етапів процедур, відповідальних осіб або механізмів інформування заявників про результати. Таким чином, хоча сама наявність такої політики є безумовним позитивом, її практична ефективність залишається складною для оцінювання.

З погляду результативності внутрішніх політик, найбільш розвиненим виміром діяльності Екодії є **прозорість**. Організація регулярно публікує фінансові звіти та аудиторські висновки, що відповідає міжнародним стандартам прозорості для громадських організацій. Додатковим елементом є чітко сформульована політика конфіденційності та обробки персональних даних, яка регламентує взаємодію з користувачами й партнерами та демонструє відповідальне ставлення до управління інформацією.

Наявність процедур **подання скарг і викривань** створює базовий механізм реагування на можливі порушення чи конфліктні ситуації. Проте відсутність публічної інформації про практичну реалізацію цих процедур — зокрема статистики звернень, прикладів розглянутих кейсів, строків ухвалення рішень і результатів реагування — обмежує можливість оцінити їх реальну ефективність.

Нарешті, питання **відповідальності та неупередженості аналітичної діяльності** залишається недостатньо інституціоналізованим. За відсутності формалізованих політик управління конфліктами інтересів і кодексу етики складно однозначно оцінити, якою мірою внутрішні процедури забезпечують сталі стандарти неупередженості та якості досліджень у довгостроковій перспективі. У цьому контексті практична реалізація внутрішніх політик Екодії значною мірою спирається на професійну культуру команди та репутаційні механізми, що є ефективним, але водночас вразливим інструментом інституційного врядування.

Узагальнюючи, можна констатувати, що Екодія демонструє високий рівень фактичної прозорості та публічної відповідальності, однак практична реалізація низки ключових внутрішніх політик залишається частково неформалізованою. Це створює потенціал для подальшого посилення інституційної спроможності

організації шляхом переходу від декларативних принципів до чітко задокументованих і процедурно визначених механізмів їх упровадження.

### **Відповідність міжнародним стандартам**

Діяльність Громадської організації «Центр екологічних ініціатив “Екодія”» загалом відповідає ключовим міжнародним стандартам, що застосовуються до інститутів громадянського суспільства у сфері сталого розвитку, екологічного врядування та кліматичної політики. Організація орієнтується на принципи, закріплені в документах ООН, зокрема Цілях сталого розвитку (SDGs), Паризькій кліматичній угоді та Організаційній конвенції, що передбачає доступ до інформації, участь громадськості у прийнятті рішень і доступ до правосуддя з питань довкілля. Така нормативна основа визначає стратегічну спрямованість політик «Екодії» та їхній ціннісний характер.

Політики та практики організації відповідають міжнародним стандартам належного врядування (good governance), зокрема принципам прозорості, підзвітності та участі. «Екодія» систематично публікує аналітичні матеріали, позиційні документи та інформацію про свою діяльність, що узгоджується з рекомендаціями OECD та Ради Європи щодо відкритості діяльності громадських організацій. Активне залучення громад, експертів і партнерів до адвокаційних процесів свідчить про дотримання принципу партисипативності, який є базовим у міжнародних демократичних стандартах.

У сфері екологічної та кліматичної політики діяльність організації корелює з підходами Європейського Союзу, зокрема Європейським зеленим курсом (European Green Deal). Аналітична та адвокаційна робота «Екодії» спрямована на декарбонізацію, розвиток відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та сталий транспорт, що відповідає європейським екологічним політикам. Це підсилює експертну легітимність організації та її спроможність інтегрувати міжнародні норми у національний контекст.

Важливим аспектом відповідності міжнародним стандартам є дотримання принципів прав людини та екологічної справедливості. Політики та публічна позиція «Екодії» відображають підхід, за яким екологічні питання розглядаються крізь призму соціальної справедливості, захисту вразливих груп і міжпоколінної відповідальності. Такий підхід узгоджується з рамковими документами ООН щодо прав людини та довкілля і відповідає сучасним міжнародним тенденціям у діяльності екологічних ІГС.

Організаційні практики «Екодії» також відповідають міжнародним стандартам професійної діяльності громадських організацій, зокрема у сфері доказовості та експертності. Організація спирається на аналітичні дослідження, дані та експертні оцінки, що відповідає принципам evidence-based policy advocacy, поширеним у міжнародних екологічних мережах. Це підвищує якість політичних рекомендацій і сприяє їхньому врахуванню у процесах формування державної політики.

Окремо варто відзначити відповідність діяльності «Екодії» стандартам міжнародної мережевої взаємодії. Участь у транснаціональних екологічних коаліціях і партнерствах відповідає практикам глобального громадянського суспільства та сприяє обміну знаннями, стандартами і кращими практиками. Така інтеграція дозволяє організації залишатися релевантною у глобальному дискурсі щодо кліматичних змін і сталого розвитку.

Таким чином, ГО «Центр екологічних ініціатив “Екодія”» демонструє високий рівень відповідності міжнародним стандартам політик у сферах екологічного врядування, сталого розвитку та громадської участі. Її діяльність поєднує нормативну орієнтацію на міжнародні рамки з адаптацією цих стандартів до українського контексту. Це робить організацію прикладом інституційно зрілої ІГС, здатної ефективно інтегрувати глобальні підходи у національну політику.

### **Висновки та рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх політик та управлінських практик ГО «Екодія»**

Результати аналізу внутрішніх політик та управлінських практик громадської організації «Екодія» свідчать про високий рівень організаційної зрілості, чітку стратегічну орієнтацію та значну відповідність міжнародним стандартам екологічних та аналітично-адвокаційних організацій. Водночас подальший розвиток інституційної спроможності Екодії може бути посилений через поглиблення формалізації окремих внутрішніх політик та процедур.

По-перше, доцільним є подальше уточнення та систематизація внутрішніх політик у вигляді єдиного структурованого пакета документів, доступного для зовнішніх стейкхолдерів. Хоча Екодія вже має задекларовані цінності, місію, принципи діяльності та низку тематичних політик, їх уніфікація в межах узгодженої інституційної рамки сприятиме підвищенню прозорості та зрозумілості управлінської моделі організації.

По-друге, рекомендовано посилити формалізацію політик етичного врядування, зокрема шляхом розширення та деталізації кодексу поведінки і процедур управління конфліктами інтересів. З огляду на активну адвокаційну діяльність Екодії та її залученість до формування публічної політики, чітко задокументовані механізми етичного саморегулювання сприятимуть збереженню довіри до організації як незалежного та відповідального актора громадянського суспільства.

По-третє, перспективним напрямом розвитку є подальша стандартизація аналітичних та адвокаційних процесів. Формалізація внутрішніх процедур підготовки досліджень, експертних висновків і кампаній (зокрема елементів внутрішнього рецензування, методологічної верифікації та оцінки ризиків) дозволила б підвищити відтворюваність результатів і забезпечити сталість якості незалежно від конкретних проєктів чи команд.

По-четверте, доцільним є подальший розвиток HR-політик, спрямованих на управління людським капіталом, професійний розвиток і запобігання емоційному вигоранню. З огляду на високу інтенсивність роботи в кризових і воєнних умовах, формалізовані механізми підтримки команди, оцінювання ефективності та планування кар'єрного розвитку сприятимуть довгостроковій інституційній стійкості організації.

По-п'яте, рекомендовано систематизувати підходи до моніторингу та оцінки результатів діяльності (M&E), поєднуючи кількісні індикатори з якісною оцінкою впливу адвокаційних і дослідницьких ініціатив. Такий підхід дозволить не лише підвищити внутрішню ефективність управління, але й більш чітко демонструвати суспільну цінність діяльності Екодії для донорів, партнерів і широкої громадськості.

Загалом реалізація зазначених рекомендацій має еволюційний характер і не передбачає зміни ідентичності ГО «Екодія» як гнучкої, ціннісно орієнтованої та активістсько-аналітичної організації. Навпаки, подальша інституціоналізація внутрішніх політик сприятиме зміцненню її ролі як одного з провідних центрів екологічної експертизи та громадянської адвокації в Україні, здатного поєднувати експертність, публічний вплив і організаційну сталість відповідно до міжнародних стандартів.

### **3.5 ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ДОБРОБАТ»**

#### **Загальна характеристика організації**

Громадська організація «Добробат» (далі – ГО «Добробат») є неприбутковою добровольчою організацією, що здійснює діяльність у сфері

відновлення житлової та соціальної інфраструктури України, пошкодженої внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Організація діє відповідно до законодавства України про громадські об'єднання та волонтерську діяльність.

ГО «Добробат» функціонує як загальнонаціональна волонтерська ініціатива з осередками у різних регіонах країни та координує свою діяльність переважно у деокупованих і прифронтових територіях.

### **Мета діяльності**

Основною метою діяльності ГО «Добробат» є сприяння оперативному відновленню базових умов проживання населення шляхом виконання невідкладних будівельних і ремонтних робіт у зруйнованих або пошкоджених об'єктах житлової та соціальної інфраструктури.

### **Основні завдання**

До ключових завдань організації належать:

- здійснення першочергових відновлювальних робіт у житлових будинках громадян;
- відновлення об'єктів соціальної інфраструктури (заклади освіти, медицини, громадські будівлі);
- організація та координація волонтерської праці;
- мобілізація людських, матеріальних та інформаційних ресурсів;
- сприяння соціальній стабілізації громад на постраждалих територіях.

### **Принципи діяльності**

Діяльність ГО «Добробат» базується на принципах добровільності, неприбутковості, суспільної користі, прозорості, гуманізму, солідарності та відповідальності перед громадами.

### **Основні напрями діяльності**

ГО «Добробат» реалізує свою діяльність за такими основними напрямками:

- аварійно-відновлювальні роботи (ремонт дахів, вікон, дверей, перекриттів);
- розбір завалів і підготовка об'єктів до подальшої реконструкції;
- благоустрій територій після бойових дій;
- волонтерська координація та навчання, зокрема інструктаж з техніки безпеки;
- взаємодія з органами місцевого самоврядування та іншими інституціями громадянського суспільства.

### **Організаційна структура та волонтерський потенціал**

ГО «Добробат» має децентралізовану організаційну структуру, що передбачає функціонування регіональних осередків та тимчасових

волонтерських команд (батальйонів). Управління діяльністю здійснюється шляхом координації центрального штабу та місцевих координаторів.

Організація об'єднує тисячі волонтерів, серед яких як фахівці будівельних професій, так і громадяни без спеціальної підготовки. Це забезпечує високий рівень мобільності та масштабованості діяльності.

### **Результати та ефективність діяльності**

У результаті діяльності ГО «Добробат» було:

- надано допомогу тисячам домогосподарств;
- виконано нагальні ремонтні роботи у великій кількості житлових будинків;
- відновлено або частково відновлено об'єкти соціальної інфраструктури;
- залучено значні обсяги волонтерського ресурсу до процесів відбудови.

Ефективність діяльності організації проявляється у швидкому реагуванні на потреби громад та мінімізації негативних соціальних наслідків руйнувань.

### **Співпраця та міжсекторальна взаємодія**

ГО «Добробат» здійснює активну співпрацю з:

- органами державної влади та місцевого самоврядування;
- благодійними фондами;
- міжнародними та національними партнерськими організаціями;
- іншими волонтерськими ініціативами.

Така міжсекторальна взаємодія підвищує інституційну спроможність організації та сприяє комплексному підходу до відновлення територій.

Громадська організація «Добробат» є важливим суб'єктом громадянського суспільства України, що виконує значущу соціальну функцію в умовах повоєнного та кризового відновлення. Її діяльність спрямована на забезпечення базових потреб населення, посилення соціальної згуртованості та підтримку сталого розвитку постраждалих громад.

Практика функціонування ГО «Добробат» демонструє ефективність волонтерських моделей у вирішенні масштабних суспільних викликів та підтверджує зростаючу роль громадських організацій у процесах національної відбудови.

## **Аналіз внутрішніх політик**

### **Наявні політики / документи**

• **Місія та напрям діяльності:** добробатівці зосереджені на **нагальній відбудові житла та соціальної інфраструктури в деокупованих регіонах у форматі добровольчого будівельного батальйону.**

- **Договір про волонтерську діяльність:** є публічно доступний документ про провадження волонтерської діяльності між ГО і волонтерами (що є елементом внутрішньої політики щодо взаємодії з волонтерами).

- **Політика конфіденційності (Privacy Policy)** для сайту, що заявляє про збір та обробку персональних даних із добровільної згоди відповідно до GDPR/нац. Вимог.

#### Наявність публічних політик

Серед внутрішніх політик, **явно задекларованих у відкритому доступі**, на сайті присутні лише:

- місія та опис діяльності,
- договір для волонтерів,
- приватність/політика обробки даних.

Інші політики (етика, HR, фінансова, антикорупційна тощо) **не оприлюднені**.

### SWOT-аналіз внутрішніх політик ГО «Добробат»

(кабінетний аналіз, відкриті джерела)

| Strengths (Сильні сторони)                               | Weaknesses (Слабкі сторони)                                          |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Чітка гуманітарна місія та висока суспільна легітимність | Відсутність або неоприлюднення формалізованих внутрішніх політик     |
| Масове залучення волонтерів, сильна культура участі      | Низький рівень інституційної формалізації управління                 |
| Реальна ефективна діяльність у сфері відбудови           | Обмежена публічна фінансова звітність                                |
| Гнучка, адаптивна волонтерська модель                    | Відсутність антикорупційної політики та політики конфлікту інтересів |
| Наявність договору про волонтерську діяльність           | Неформалізовані HR-політики та управління волонтерами                |
| Партнерства з органами влади та іншими НУО               | Відсутність системи моніторингу та оцінки (M&E)                      |

| Opportunities (Можливості)                                | Threats (Загрози)                                            |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Інституційне зміцнення без втрати волонтерської гнучкості | Зростання вимог донорів до прозорості та governance          |
| Запровадження базових політик відповідно до стандартів ЄС | Репутаційні ризики через відсутність формалізованих процедур |
| Доступ до довгострокового та інституційного фінансування  | Перевантаження команди та ризики вигорання                   |
| Посилення ролі як системного актора відбудови             | Масштабування діяльності без управлінської підтримки         |
| Розвиток внутрішніх процедур навчання та управління       | Фінансова нестабільність через грантову залежність           |
| Формування еталонної моделі волонтерської організації     | Регуляторні та аудитні ризики                                |

## Практична реалізація внутрішніх політик

### Реалізація місії і цінностей

«Добробат» організовує волонтерські групи в різних областях України для нагального відновлення будівель і соціальної інфраструктури, працюючи з дуже великою кількістю волонтерів (близько 35 тис. заявок).

Організація також розвиває **навчальні ініціативи для волонтерів**, зокрема тренінги з тактичної медицини, психологічної підтримки тощо в рамках проєкту з партнерами (Фонд Східна Європа, УНЦПД, ГО «Разом проти корупції», за підтримки ЄС).

### Політична незалежність

На сайті немає задекларованої політики політичної незалежності. Місія спрямована на відбудову та допомогу цивільним, без ознак політичної приналежності; однак формального документу про забезпечення непричетності до політичних впливів **не оприлюднено**.

### Реалізація внутрішніх процедур

Створення та підписання **«Договору про провадження волонтерської діяльності»** — це формальний механізм взаємодії з волонтерами, що визначає правовий статус і обов'язки сторін. Водночас **відсутні публічні процедури щодо підготовки та рецензування досліджень або програм**, оскільки діяльність Добробату спрямована на практичну роботу (відбудову), а не на продукування академічних досліджень.

### Прозорість

- Організація **не має повної прозорості звітності** (фінансові звіти, детальний перелік донорів і витрат не оприлюднені).
- Часткові звіти про проєкти можна знайти на інших платформах (наприклад, dobro.ua, але це не офіційна звітність ГО).

### Неупередженість

Оскільки Dobrobat не є аналітичним центром, а виконує волонтерську діяльність, питання «неупередженості досліджень» тут неприйнятне. Ефективність скоріше оцінюється в **оперативності та якості відбудови**, які на рівні публічних даних виглядають високими (обсяги ремонту, масштаб залучення волонтерів). [dobrobat.in.ua](http://dobrobat.in.ua)

### Відсутні або не представлені публічно

- Статут/внутрішні нормативні документи (повний текст).
- Кодекс етики або принципи добровольчої взаємодії.
- Фінансова політика та звітність (публічні фінансові звіти відсутні).
- Політики HR та тренінгів (крім окремих проєктних тренінгів).

- Антикорупційна політика (жодних документів немає).
- Моніторинг/оценка результатів у формалізованому вигляді.

### **Формалізація процедур**

Волонтерська діяльність оформлена через договір, але інші процедури взаємодії членів, партнерів, донорів, критерії вибору об'єктів нерідко описані лише процедурно (на сайті), без офіційних політик чи регламентів.

### **Відповідність міжнародним стандартам**

Відповідність основним цінностям

- Прозорість і добровільність: реалізується практично, але без формалізації у політиках.
- Участь та залучення: значна кількість волонтерів та партнерських меморандумів із державними структурами (наприклад КНУ, ОВА). КНУ+1
- Гендерна рівність і недискримінація: немає окремої політики, але у діяльності волонтерської спільноти такі питання не в центрі — формально ця сфера не врегульована.

Соціальні і управлінські стандарти

У міжнародних практиках доброчесних NGO (наприклад у рекомендаціях ICNL/USAID та ЄС) очікується:

- публічна політика конфлікту інтересів;
- кодекс етики;
- відкрита фінансова звітність;
- політики захисту даних, HR, антикорупційні положення.

У Dobrobat частина із цих елементів або відсутня, або частково реалізується не через політики, а на рівні практики/проектів.

### **Висновки та рекомендації для удосконалення управлінських та внутрішніх політик**

Аналіз діяльності громадської організації «Добробат» свідчить про високий рівень її практичної ефективності та суспільної значущості в умовах післявоєнного відновлення України. Серед ключових сильних сторін організації варто відзначити добровільний характер діяльності, масштабне залучення волонтерського ресурсу, наявність договорів про волонтерство, а також безпосередню участь у відбудові житлової та соціальної інфраструктури у взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування. Це дозволяє ГО «Добробат» оперативно реагувати на потреби постраждалих громад та забезпечувати відчутний соціальний ефект.

Водночас дослідження внутрішнього організаційного середовища виявляє низку системних обмежень, пов'язаних із недостатнім рівнем формалізації управлінських і нормативних процесів. Зокрема, відсутність публічно доступних внутрішніх політик, фінансової звітності, HR-стратегій, антикорупційних механізмів та інструментів управління ризиками може створювати репутаційні та інституційні виклики, особливо в контексті розширення співпраці з міжнародними донорами та інституційними партнерами.

У цьому зв'язку першочерговим напрямом удосконалення діяльності організації є формалізація базових внутрішніх політик, зокрема Кодексу етики та доброчесності, політики конфлікту інтересів і антикорупційної політики. Запровадження таких документів сприятиме зниженню організаційних ризиків, підвищенню рівня внутрішньої відповідальності та відповідності міжнародним стандартам, зокрема вимогам донорів Європейського Союзу та агентств міжнародної допомоги.

Високий пріоритет також має посилення фінансової прозорості та підзвітності шляхом оприлюднення узагальнених фінансових звітів, затвердження фінансової політики та чіткого розмежування функцій управління коштами. Такі заходи не лише підвищать довіру з боку громадськості, але й створять передумови для залучення стабільного інституційного фінансування та проходження незалежних аудитів.

Подальший розвиток організації доцільно спрямувати на впорядкування управлінської структури та вдосконалення HR-політик, зокрема щодо управління волонтерами, професійного навчання, мотивації та запобігання емоційному вигоранню. Паралельно важливим є впровадження системи моніторингу та оцінки результативності діяльності (M&E), що дозволить перейти від обліку виконаних робіт до аналізу соціального впливу та якості втручань.

У стратегічній перспективі ГО «Добробат» доцільно поєднати притаманну волонтерським ініціативам гнучкість з елементами інституційної сталості, зокрема шляхом розроблення середньострокового плану розвитку, диверсифікації джерел фінансування та інституціоналізації принципів рівності, недискримінації та безпеки. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме посиленню ролі організації як стійкого та надійного суб'єкта громадянського суспільства у процесі довгострокової відбудови України.

#### **4 ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРАКТИК**

Ефективні організаційні практики інститутів громадянського суспільства формуються як результат поєднання стратегічного бачення, формалізованих внутрішніх політик та адаптивного управління. Дослідження засвідчує, що організації з вищим рівнем інституційної спроможності мають чітко визначену місію, систему цінностей і довгострокові цілі, які слугують основою для прийняття управлінських рішень. Така узгодженість сприяє стабільності діяльності та зменшенню залежності від зовнішніх факторів. Вона також забезпечує внутрішню згуртованість команд і передбачуваність організаційних процесів.

Однією з ключових характеристик ефективних практик є наявність формалізованих управлінських політик у сфері менеджменту, фінансів і людських ресурсів. Формалізація процедур дозволяє чітко розподіляти повноваження, мінімізувати управлінські ризики та забезпечувати прозорість ухвалення рішень. Досліджувані організації демонструють, що навіть за умов збереження гнучкості, наявність письмово закріплених правил підвищує інституційну зрілість. Це особливо важливо в умовах масштабування діяльності та розширення партнерств.

Важливим елементом ефективних організаційних практик є системне стратегічне планування, поєднане з механізмами моніторингу та оцінки результатів діяльності. Організації, які застосовують регулярний перегляд стратегій і програм, здатні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Наявність M&E-політик дозволяє не лише оцінювати досягнення цілей, але й коригувати підходи до реалізації проєктів. Таким чином, стратегічне управління перетворюється на безперервний процес навчання та вдосконалення.

Ефективні практики також передбачають високий рівень фінансової прозорості та підзвітності. Дослідження показує, що організації, які впроваджують чіткі фінансові процедури, публічну звітність і внутрішній контроль, користуються більшою довірою з боку донорів і партнерів. Прозоре управління ресурсами знижує ризики зловживань і сприяє довгостроковій фінансовій стійкості. Водночас фінансова дисципліна є передумовою для диверсифікації джерел фінансування.

Окрему роль у формуванні ефективних організаційних практик відіграє розвиток людського потенціалу та організаційної культури. Успішні ІГС інвестують у професійний розвиток працівників, впроваджують HR-політики та створюють умови для збереження експертності всередині організації. Такі підходи зменшують залежність від окремих ключових осіб і підвищують

інституційну сталість. Крім того, сильна організаційна культура сприяє дотриманню цінностей доброчесності та відповідальності.

Ефективні організації характеризуються розвиненими комунікаційними практиками та активною взаємодією зі стейкхолдерами. Системна внутрішня й зовнішня комунікація забезпечує прозорість діяльності, посилює публічний вплив і сприяє формуванню партнерських мереж. Дослідження показує, що горизонтальні зв'язки між ІГС та участь у коаліціях підвищують спроможність організацій до адвокації та спільних дій. Це особливо актуально в умовах криз і післявоєнного відновлення.

Узагальнюючи, ефективні організаційні практики ІГС можна охарактеризувати як поєднання формалізованих політик, стратегічного мислення, прозорості управління та орієнтації на розвиток людського капіталу. Саме така сукупність чинників забезпечує здатність організацій досягати результатів, зберігати довіру та адаптуватися до змінного середовища. Досвід проаналізованих організацій підтверджує, що інституційна спроможність є результатом системної та послідовної управлінської роботи. Ці практики можуть бути використані як орієнтир для подальшого розвитку громадського сектору.

## **5 УЗАГАЛЬНЕНА МОДЕЛЬ (FRAMEWORK) ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

Узагальнена модель організаційної ефективності ІГС ґрунтується на системному розумінні інституційної спроможності як багатовимірного явища, що поєднує стратегічні, управлінські, ресурсні та ціннісні компоненти. Модель відображає взаємозв'язок між внутрішніми політиками, управлінськими процесами та здатністю організації досягати суспільно значущих результатів у довгостроковій перспективі. Її структура побудована за принципом взаємопідсилювальних блоків, кожен з яких є необхідною умовою ефективного функціонування ІГС. Відсутність або слабкість одного з компонентів знижує загальну результативність організації, навіть за високого рівня розвитку інших елементів.

### **1. Місія, цінності та стратегічне бачення**

Базовим компонентом моделі є чітко сформульована місія організації, система цінностей і стратегічне бачення розвитку. Саме вони визначають ідентичність ІГС, задають нормативно-сміслові орієнтири діяльності та слугують основою для формування внутрішніх політик. Ефективні організації характеризуються узгодженістю між задекларованими цінностями та реальними

управлінськими практиками, що підвищує рівень довіри з боку стейкхолдерів. Стратегічне бачення, зафіксоване у середньо- та довгострокових планах, забезпечує цілеспрямованість діяльності й зменшує залежність від ситуативних проєктних рішень.

## **2. Система управління та організаційна структура**

Другим ключовим елементом моделі є ефективна система управління, що охоплює органи прийняття рішень, розподіл ролей і відповідальності, а також механізми внутрішньої координації. Дослідження показує, що інституційно зрілі ІГС мають формалізовану організаційну структуру, яка відповідає масштабам і напрямам їхньої діяльності. Чітке розмежування стратегічного та операційного рівнів управління сприяє зменшенню управлінських ризиків і підвищує передбачуваність процесів. Водночас гнучкість управлінської моделі дозволяє організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати керованості.

## **3. Внутрішні політики та процедури**

Центральним компонентом організаційної ефективності є наявність і практична реалізація внутрішніх політик та процедур. Йдеться про політики у сфері HR, фінансового управління, етики, управління конфліктом інтересів, комунікацій, моніторингу та оцінки. Формалізація цих політик забезпечує стандартизацію управлінських практик і знижує залежність організації від персоналізованих рішень. Ефективні ІГС демонструють поєднання формалізованих документів і реальної практики їх застосування, що свідчить про високий рівень інституційної культури.

## **4. Управління людськими ресурсами та організаційна культура**

У моделі організаційної ефективності особливе місце посідає розвиток людського капіталу. Системне управління персоналом включає прозорі процедури відбору, адаптації, оцінювання та професійного розвитку працівників і волонтерів. Інвестиції в людські ресурси сприяють накопиченню інституційної пам'яті та зменшенню ризиків втрати експертності. Організаційна культура, що базується на принципах доброчесності, взаємної відповідальності та відкритості, виступає нематеріальним, але критично важливим чинником довгострокової ефективності ІГС.

## **5. Фінансова стійкість і підзвітність**

Фінансова складова моделі охоплює не лише обсяг залучених ресурсів, а й якість управління ними. Ефективні організації характеризуються наявністю фінансових політик, процедур внутрішнього контролю та практик публічної звітності. Прозорість у використанні коштів підвищує довіру донорів і партнерів, а також створює передумови для диверсифікації фінансування. Фінансова стійкість у межах цієї моделі розглядається як здатність організації забезпечувати безперервність діяльності та реалізацію місії незалежно від коливань донорського середовища.

## **6. Комунікації та взаємодія зі стейкхолдерами**

Ефективність ІГС значною мірою залежить від якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Модель передбачає наявність системної комунікаційної політики, що охоплює інформування, залучення та зворотний зв'язок зі стейкхолдерами. Активна участь у партнерських мережах, коаліціях і міжсекторальній взаємодії підсилює вплив організації та сприяє поширенню кращих практик. Комунікаційна спроможність у цій моделі виступає не допоміжним, а стратегічним ресурсом організаційної ефективності.

## **7. Моніторинг, оцінка та організаційне навчання**

Завершальним, але інтегрувальним компонентом framework є система моніторингу, оцінки та організаційного навчання. Вона забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями, реалізованими діями та досягнутими результатами. Ефективні ІГС використовують М&Е не лише як інструмент звітності перед донорами, а як механізм внутрішнього вдосконалення. Організаційне навчання дозволяє накопичувати досвід, коригувати стратегії та підвищувати адаптивність у динамічному суспільному контексті.

Узагальнена модель організаційної ефективності ІГС, таким чином, постає як цілісна система взаємопов'язаних компонентів, що формують інституційну спроможність організації. Вона може бути використана як аналітичний інструмент для оцінки рівня розвитку ІГС, а також як практичний орієнтир для планування організаційних змін і вдосконалення внутрішніх політик.

**Рис. Модель (framework) організаційної ефективності інститутів громадянського суспільства**



## 6 Аналіз існуючих внутрішніх політик Громадської організації «Центр Добровичин»

### 1. Політика місії, цінностей та стратегічного бачення

ГО «Центр Добровичин» має **чітко сформульовану місію**, спрямовану на розвиток відкритого демократичного громадянського суспільства, захист прав людини, підтримку місцевих ініціатив і забезпечення прозорого врядування.

Це стратегічне спрямування зафіксовано на сайті організації та у її **Статуті**, що створює основу для послідовних управлінських рішень. Пріоритети організації відповідають сучасним стандартам громадської діяльності та забезпечують орієнтацію на довгострокові зміни в громадах.

У практичній реалізації місія проявляється через програмну діяльність, що охоплює напрями **«Ефективне врядування»**, **«Громадянське суспільство»** та **«Права людини»**, а також через підтримку локальних проєктів (наприклад, міні-гранти та стратегічне планування місцевих ініціатив). Такий підхід сприяє узгодженню ціннісних принципів з програмними діями, але відсутність публічних документів із деталізацією цінностей може бути обмеженням для зовнішньої комунікації організаційної ідентичності.

### 2. Організаційна структура та управління

Статут організації визначає її правовий статус і основні положення щодо діяльності, однак **на веб-ресурсі відсутні розширені внутрішні документи** («Положення про правління», «Регламент виконавчих органів» тощо). [dobrochyn.org.ua](http://dobrochyn.org.ua) Це є типовою практикою для багатьох ІГС в Україні, але в контексті моделі ефективності потребує посилення — наприклад, через розробку процедур розподілу повноважень, опису ролей і відповідальності.

Практична діяльність організації свідчить про **процеси стратегічного планування (сесії, зустрічі, партнерські угоди)**, що вказує на наявність певних механізмів управління та координації. Проте системність таких процесів у внутрішніх документах не є явно представленою, що може ускладнювати стандартизацію управлінських рішень.

### 3. Внутрішні політики та процедури

Хоч **Статут ГО** закладає загальні принципи функціонування, **конкретні внутрішні політики** (зокрема щодо HR, етики, конфлікту інтересів, фінансового контролю) **не розміщені у відкритому доступі**. Організація публікує **річні звіти** про діяльність, що є позитивною практикою прозорості, але відсутність публічних процедурних документів обмежує потенціал для стандартизації внутрішніх процесів.

Проте діяльність організації, наприклад у сфері проведення **конкурсів пропозицій та участі громад**, свідчить про певні регламентовані процедури (запити на пропозиції, система оцінювання). Це означає, що частина політик реалізується **практично**, хоча формалізація їх у вигляді окремих документів може бути неповною або недоступною для загального огляду.

#### **4. Управління людськими ресурсами та організаційна культура**

Статус організації та її діяльність свідчать про залучення команди з досвідом (наприклад, згадується кількість співробітників у публічних матеріалах). Проте **HR-політики та документи щодо менеджменту персоналу** не вказані у відкритих джерелах, що є типовим для організацій ІГС невеликого масштабу.

Активна участь у партнерствах (наприклад, з університетами) та реалізація проєктів розвитку навичок управління для представників громадських організацій свідчать про орієнтацію на **розвиток компетенцій і культуру професійного зростання**.

#### **5. Фінансова стійкість і підзвітність**

Організація **публікує річні звіти**, що забезпечує базовий рівень прозорості. Однак у відкритому доступі **не представлені окремі політики фінансового управління чи правила внутрішнього аудиту**, що знижує спроможність зовнішніх зацікавлених сторін оцінити повноту процедур фінансового контролю.

Фінансова діяльність реалізується через проєктні бюджети (наприклад, конкурси міні-грантів). Публічне оголошення конкурсів і запитів на пропозиції також підтверджує практичне впровадження певних процедур витрачання коштів.

#### **6. Комунікації та взаємодія зі стейкхолдерами**

ГО «Центр Добродієв» має **активну зовнішню комунікацію**, представлену новинами на сайті, участю у стратегічному плануванні громад і партнерськими угодами з університетами. Організація також публікує **звітні документи і оголошення**, що сприяє прозорості та залученню стейкхолдерів. Це демонструє наявність системи комунікації, спрямованої на ефективну взаємодію з місцевими громадами, партнерами та широкою публікою.

#### **7. Моніторинг, оцінка та організаційне навчання**

Прямі політики моніторингу та оцінки (M&E) не оприлюднені як окремі документи, але **практика організації передбачає регулярні оцінки результатів діяльності**, зокрема через звітність, публікацію напрацювань проєктів та підсумки стратегічних ініціатив. Діяльність у рамках тренінгів і навчальних проєктів також свідчить про **внутрішнє навчання та підвищення професійної спроможності**.

## 7 Адаптація раніше створеної моделі організаційної ефективності ГО «Центр Доброчин»

На основі моделі організаційної ефективності ІГС для ГО «Центр Доброчин» можна констатувати такий стан:

**Місія і стратегія** — чітко визначені та реалізуються через програмні напрями.

**Управління та структура** — формальні основи закладені Статутом, але потребують формалізації внутрішніх документів.

**Політики і процедури** — частково реалізовані на практиці, але недостатньо формалізовані у відкритих документах.

**HR і культура** — потребують документального закріплення політик, хоча практики розвитку персоналу мають місце.

**Фінансова прозорість** — забезпечується через звітність, але політики фінансового управління не оприлюднені.

**Комунікації** — активні, із залученням зовнішніх аудиторій і партнерів.

**Моніторинг та навчання** — реалізуються через звітність і тренінгові проекти.



Рис. Модель організаційної ефективності ГО «Центр Доброчин»

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ ПОЛІТИК У ДІЯЛЬНОСТІ ГО «ЦЕНТР ДОБРОЧИН»

Передусім доцільно **здійснити подальшу формалізацію місії, цінностей і стратегічних пріоритетів організації** у вигляді окремого стратегічного документа. Хоча місія ГО «Центр Добročин» чітко простежується у програмній діяльності, її систематизація у формалізованій стратегії сприятиме підвищенню узгодженості управлінських рішень. Такий документ має поєднувати довгострокові цілі з операційними завданнями та індикаторами результативності. Це дозволить забезпечити сталість організаційного розвитку незалежно від проєктних циклів.

Важливим напрямом адаптації є **розробка та впровадження внутрішніх управлінських політик**, що деталізують положення Статуту. Зокрема, доцільно затвердити регламенти роботи керівних і виконавчих органів, процедури ухвалення рішень та розподілу відповідальності. Формалізація цих аспектів підвищить прозорість внутрішнього управління та зменшить ризики надмірної персоналізації процесів. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню інституційної зрілості організації.

Окремої уваги потребує **розробка комплексної системи внутрішніх політик і процедур, зокрема у сфері етики, запобігання конфлікту інтересів та дотримання принципів доброчесності**. Наявність таких політик є критично важливою для організацій, що працюють у сфері розвитку громад і публічних інтересів. Їх адаптація до реальних практик ГО «Центр Добročин» дозволить не лише формалізувати вже існуючі підходи, але й посилити довіру з боку донорів і партнерів. Важливо, щоб ці політики мали прикладний характер і були інтегровані у щоденну діяльність.

У сфері управління людськими ресурсами **доцільно впровадити базову HR-політику**, що регламентує відбір, адаптацію, оцінювання та професійний розвиток працівників і залучених експертів. Формалізація таких процедур сприятиме збереженню інституційної пам'яті та зменшенню залежності від окремих ключових осіб. Водночас це створить умови для системного розвитку команди та підвищення її мотивації. Особливу увагу варто приділити закріпленню принципів організаційної культури, що відповідають цінностям громадянського суспільства.

Для посилення фінансової спроможності організації рекомендується **розробити та затвердити фінансову політику і процедури внутрішнього контролю**. Незважаючи на наявність практик фінансової звітності, формалізація правил управління коштами підвищить рівень підзвітності та передбачуваності фінансових процесів. Це також створить передумови для диверсифікації джерел

фінансування та залучення нових донорів. У перспективі такі кроки сприятимуть фінансовій стійкості ГО «Центр Доброчин».

У сфері комунікацій доцільно **інституціоналізувати вже наявні практики взаємодії зі стейкхолдерами шляхом розробки комунікаційної політики**. Вона має визначати цільові аудиторії, канали комунікації, принципи публічної звітності та механізми зворотного зв'язку. Системний підхід до комунікацій посилить публічний вплив організації та сприятиме розширенню партнерських мереж. Це особливо актуально в контексті адвокаційної та експертної діяльності організації.

Окремим напрямом рекомендацій є **впровадження формалізованої системи моніторингу та оцінки (M&E)**. Доцільно розробити політику M&E, що поєднує проєктний і організаційний рівні оцінювання. Використання результатів моніторингу не лише для звітності, а й для внутрішнього навчання дозволить підвищити адаптивність організації. Такий підхід сприятиме перетворенню досвіду реалізації проєктів на ресурс для стратегічного розвитку.

Важливим напрямом подальшої адаптації внутрішніх політик ГО «Центр Доброчин» є **розробка та впровадження гендерної політики** як складової інституційної спроможності організації. У контексті сучасних підходів до розвитку громадянського суспільства гендерна рівність розглядається не лише як ціннісний орієнтир, а й як управлінський стандарт, що впливає на якість прийняття рішень і сталий розвиток організації. Формалізація гендерної політики дозволить систематизувати підходи до забезпечення рівних можливостей, недискримінації та інклюзивності у внутрішніх процесах.

Гендерна політика доцільно має охоплювати питання кадрової політики, розподілу управлінських ролей, залучення жінок і чоловіків до процесів ухвалення рішень, а також створення безпечного та недискримінаційного робочого середовища. Її впровадження сприятиме підвищенню прозорості організаційної культури та відповідності діяльності ГО «Центр Доброчин» міжнародним стандартам і очікуванням донорських організацій. Особливої актуальності це набуває з огляду на роботу організації з громадами та вразливими групами.

Загалом адаптація запропонованих політик має відбуватися поетапно та з урахуванням реальних організаційних ресурсів ГО «Центр Доброчин». Важливо, щоб формалізація не стала самоціллю, а слугувала інструментом підвищення ефективності та сталості діяльності. Інтеграція цих рекомендацій у практику дозволить організації посилити інституційну спроможність і зміцнити свою роль у розвитку громадянського суспільства.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що українські організації громадянського суспільства перебувають на різних етапах інституційного розвитку, що безпосередньо відображається на якості їхніх управлінських політик і процедур. Аналіз діючих політик менеджменту, внутрішніх регламентів і практик показав, що більшість ОГС застосовують базові управлінські інструменти, проте рівень їх формалізації та системності суттєво варіюється. Водночас саме організації з чітко визначеними процедурами, прозорими механізмами прийняття рішень і регулярною звітністю демонструють вищу адаптивність до змінного середовища та кризових умов.

У ході дослідження було виявлено, що ефективні управлінські моделі в ОГС ґрунтуються на поєднанні стратегічного планування, інклюзивного лідерства, управління ризиками та системного розвитку людського потенціалу. Такі моделі сприяють не лише операційній ефективності, а й довготривалій сталості організацій. Ключовими чинниками інституційної зрілості виступають узгодженість місії й стратегічних цілей, наявність внутрішніх політик та здатність організацій до організаційного навчання.

Порівняльний аналіз досвіду п'яти вітчизняних ОГС дозволив узагальнити спільні риси успішних практик у сфері розроблення та впровадження внутрішніх політик. До таких рис належать формалізовані HR-політики, прозорі фінансові процедури, розвинені комунікаційні стратегії та інтегровані системи моніторингу й оцінки. Водночас було ідентифіковано інноваційні елементи, зокрема використання evidence-based підходів, партнерських мереж і гнучких управлінських рішень, які можуть бути адаптовані до ширшого українського контексту.

Оцінка рівня інституційної зрілості українських ОГС засвідчила наявність прямого зв'язку між формалізацією внутрішніх політик і результативністю діяльності організацій. ОГС, які мають системи стратегічного планування, внутрішнього контролю, моніторингу та самооцінки, демонструють вищий рівень довіри з боку донорів і партнерів, а також кращу здатність до масштабування діяльності. Водночас формалізація політик без їх практичного впровадження не забезпечує очікуваного ефекту, що підкреслює важливість інтеграції документів у щоденні управлінські процеси.

Дослідження також виявило низку бар'єрів, які ускладнюють розвиток внутрішнього менеджменту ОГС. Серед ключових перешкод визначено обмежені фінансові та людські ресурси, нестачу спеціалізованої управлінської

експертизи, фрагментарне знання міжнародних стандартів та високу залежність від проєктного фінансування. Водночас було ідентифіковано потреби організацій у навчанні, консультаційній підтримці та міжорганізаційному обміні досвідом як передумови для підвищення управлінської спроможності.

Важливим результатом дослідження стало узагальнення спільних характеристик ефективних організаційних практик та розробка узагальненої моделі (framework) організаційної ефективності ІГС. Запропонований framework відображає взаємозв'язок між місією, системою управління, внутрішніми політиками, управлінням людськими ресурсами, фінансовою стійкістю, комунікаціями та системами моніторингу й оцінки. Модель може бути використана як аналітичний інструмент для оцінки інституційного розвитку ОГС, так і як практичний орієнтир для впровадження організаційних змін.

На основі проведеного аналізу було розроблено практичні рекомендації щодо оновлення політик і процедур для ГО «Центр Добродієв». Запропоновані рекомендації спрямовані на вдосконалення організаційної структури, підвищення прозорості управління, розвиток стратегічного планування, внутрішньої комунікації, систем моніторингу та оцінки, а також інтеграцію гендерної політики як складової сучасних стандартів управління. Їх реалізація сприятиме посиленню інституційної спроможності організації та підвищенню ефективності її діяльності.

Загалом результати дослідження підтверджують, що розвиток внутрішніх управлінських політик є ключовою умовою сталості та результативності організацій громадянського суспільства в Україні. Виявлені дієві моделі та узагальнені практики створюють підґрунтя для системного вдосконалення менеджменту ОГС і можуть бути використані як основа для подальших досліджень і прикладних рішень у сфері розвитку громадянського суспільства.

**Таблиця-алгоритм кабінетного дослідження  
управлінських практик і внутрішніх політик громадських організацій**

| Етап дослідження                           | Мета етапу                                                     | Основні дії                                                                                                                                                                                                                                        | Методи / інструменти                                           | Результат (вихідні продукти)                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Підготовчий етап</b>                 | Формування аналітичної рамки дослідження та визначення фокусу  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Визначення дослідницьких питань</li> <li>Формування короткого профілю організації (місія, напрями, структура, ресурси)</li> <li>Визначення переліку внутрішніх політик для аналізу</li> </ul>               | Аналіз відкритих джерел, концептуалізація, логічне моделювання | <ul style="list-style-type: none"> <li>Чітко сформульовані дослідницькі питання</li> <li>Аналітичний профіль ГО</li> <li>Перелік політик для оцінювання</li> </ul> |
| <b>2. Збір і систематизація документів</b> | Формування повної та релевантної джерельної бази               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Збір внутрішніх документів (статут, стратегія, політики, звіти)</li> <li>Збір зовнішніх джерел (законодавство, методичні матеріали, секторні звіти)</li> <li>Систематизація документів</li> </ul>           | Документальний аналіз, бібліографічний пошук                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Корпус внутрішніх і зовнішніх документів</li> <li>Таблиця джерел із характеристиками</li> </ul>                             |
| <b>3. Аналітичний етап</b>                 | Виявлення закономірностей, проблем і сильних сторін управління | <ul style="list-style-type: none"> <li>Аналіз відповідності політик принципам прозорості, підзвітності, гендерної рівності та участі</li> <li>Оцінка рівня формалізації політик</li> <li>Аналіз управлінської моделі</li> <li>Виявлення</li> </ul> | Контент-аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Аналітичні висновки щодо управлінських практик</li> <li>Виявлені проблемні зони та ризики</li> </ul>                        |

| Етап дослідження                            | Мета етапу                                    | Основні дії                                                                                                                                                                                                                            | Методи / інструменти                                | Результат (вихідні продукти)                                                                                                              |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                               | прогаляти і дублювати                                                                                                                                                                                                                  |                                                     |                                                                                                                                           |
| <b>4. Оцінка інституційної спроможності</b> | Узагальнення результатів у системну оцінку    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оцінка чіткості управлінської структури</li> <li>• Аналіз стратегічного планування</li> <li>• Оцінка фінансової дисципліни та HR-практик</li> <li>• Аналіз M&amp;E та адаптивності</li> </ul> | Матриця оцінювання, індикаторний аналіз, шкалювання | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Матриця інституційної спроможності</li> <li>• Профіль / рейтинг ГО (1–5)</li> </ul>              |
| <b>5. Узагальнення результатів</b>          | Інтеграція аналітичних даних у логічну модель | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Побудова матриці внутрішніх політик</li> <li>• Визначення ключових чинників ефективності</li> <li>• Підготовка аналітичного звіту</li> </ul>                                                  | Аналітичне узагальнення, структурне моделювання     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Узагальнений аналітичний звіт (5–10 сторінок)</li> <li>• Візуальні таблиці та матриці</li> </ul> |
| <b>6. Підсумковий етап</b>                  | Перехід від аналізу до практичних змін        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентація результатів команді ГО</li> <li>• Обговорення та валідація висновків</li> <li>• Формування рекомендацій і плану дій</li> </ul>                                                    | Фасилітована дискусія, експертна оцінка             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Погоджені рекомендації</li> <li>• Підґрунтя для інституційного розвитку</li> </ul>               |

**Таблиця оцінки внутрішніх політик громадської організації «Інститут економічних досліджень»**

| № | Напрямок внутрішньої політики        | Наявність документу / політики                                        | Актуальність і відповідність контексту                            | Виявлені проблеми / прогалини                | Рекомендації для вдосконалення                          |
|---|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1 | Кадрова політика (HR)                | Положення про персонал, посадові інструкції, політика розвитку кадрів | Частково оновлена, потребує деталізації процедур оцінки персоналу | Відсутні механізми кар'єрного росту          | Розробити HR-стратегію з індикаторами ефективності      |
| 2 | Фінансова політика                   | Бюджет, політика закупівель, фінансові звіти                          | Відповідає вимогам донорів, але потребує автоматизації звітності  | Немає політики управління валютними ризиками | Впровадити електронну систему обліку                    |
| 3 | Комунікаційна політика               | План комунікацій, брендбук, політика публічності                      | Відповідає сучасним стандартам прозорості                         | Відсутня політика кризових комунікацій       | Розробити комунікаційний протокол для кризових ситуацій |
| 4 | Антикорупційна політика              | Кодекс етики, політика конфлікту інтересів                            | Частково застосовується, потребує внутрішнього контролю           | Відсутній механізм анонімного повідомлення   | Затвердити офіційну політику доброчесності              |
| 5 | Політика моніторингу та оцінки (M&E) | Положення про M&E, шаблони звітів                                     | Використовується у проектах, але не системно                      | Немає єдиної системи збору даних             | Інтегрувати M&E у всі програми                          |
| 6 | Політика управління ризиками         | Положення про ризики, матриця ризиків                                 | Розроблена частково, оновлюється нерегулярно                      | Відсутні процедури реагування на кризу       | Розробити план безперервності діяльності                |
| 7 | Політика управління знаннями         | Положення про збереження досвіду, база знань                          | Відсутня або неформалізована                                      | Знання зберігаються неструктуровано          | Розробити систему обміну знаннями між командами         |

| № | Напрямок внутрішньої політики   | Наявність документу / політики       | Актуальність і відповідність контексту          | Виявлені проблеми / прогалини      | Рекомендації для вдосконалення           |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|
|   |                                 |                                      |                                                 |                                    |                                          |
| 8 | Гендерна та інклюзивна політика | Політика рівних можливостей          | Частково застосовується                         | Не охоплює всі напрямки діяльності | Оновити відповідно до принципів інклюзії |
| 9 | Політика партнерств і адвокації | Положення про взаємодію з партнерами | Активно реалізується, але без єдиних стандартів | Немає механізму оцінки партнерств  |                                          |

## Матриця інституційної спроможності Cedos

| Вимір /<br>індикатор                                    | Поточний стан                                                                       | Рівень<br>спроможності | Виявлені прогалини<br>/ ризики                                                           | Напрями посилення                                                           |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Управлінська<br/>структура</b>                    | Наявна чітка базова<br>структура<br>(керівництво,<br>команда, наглядові<br>функції) | Середній–<br>високий   | Відсутність<br>формалізованих<br>посадових інструкцій<br>і чіткого<br>розмежування ролей | Документувати<br>структуру управління,<br>затвердити посадові<br>інструкції |
| <b>2. Стратегічне<br/>планування</b>                    | Задекларована місія<br>та стратегічні<br>напрями                                    | Середній               | Відсутня<br>оприлюднена<br>стратегія з цілями,<br>KPI та часовими<br>рамками             | Розробити та<br>затвердити<br>середньострокову<br>стратегію розвитку        |
| <b>3. Прозорість і<br/>підзвітність</b>                 | Регулярні звіти,<br>публічна фінансова<br>інформація, аудит                         | Високий                | Обмежена<br>деталізація<br>внутрішніх<br>управлінських<br>процесів                       | Доповнити прозорість<br>оприлюдненням<br>ключових внутрішніх<br>політик     |
| <b>4. Фінансова<br/>дисципліна</b>                      | Аудит, чітка<br>донорська звітність                                                 | Високий                | Потенційна<br>залежність від<br>грантового<br>фінансування                               | Подальша<br>диверсифікація<br>джерел, розвиток<br>інституційної підтримки   |
| <b>5. Управління<br/>конфліктами<br/>інтересів</b>      | Ймовірно існує на<br>неформальному<br>рівні                                         | Середній               | Відсутність письмової<br>політики COI                                                    | Формалізувати та<br>затвердити політику<br>конфлікту інтересів              |
| <b>6. Етика та<br/>добросовісність</b>                  | Ціннісно<br>інтегрована у<br>практики                                               | Середній               | Відсутній офіційний<br>кодекс етики                                                      | Розробити й<br>оприлюднити кодекс<br>етики                                  |
| <b>7. Дослідницькі<br/>стандарты та<br/>peer-review</b> | Високий фактичний<br>рівень якості                                                  | Середній–<br>високий   | Відсутність<br>формалізованих<br>процедур<br>рецензування                                | Запровадити стандарти<br>методології та peer-<br>review                     |
| <b>8. HR-політики<br/>та розвиток<br/>персоналу</b>     | Сильна експертна<br>команда, проєктний<br>формат                                    | Середній               | Неформалізовані<br>процедури добору,<br>оцінки, навчання                                 | Розробити HR-політики,<br>план навчання<br>персоналу                        |
| <b>9. Гендерна<br/>рівність та<br/>інклюзія</b>         | Інтегрована у<br>дослідження та<br>комунікації                                      | Середній–<br>високий   | Відсутній Gender<br>Equality Plan                                                        | Формалізувати<br>гендерну політику                                          |

| Вимір /<br>індикатор                     | Поточний стан                                  | Рівень<br>спроможності | Виявлені прогалини<br>/ ризики            | Напрями посилення                                  |
|------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>10. Внутрішня комунікація</b>         | Переважає неформальна, командна                | Середній               | Ризик втрати інформації при масштабуванні | Впровадити базові внутрішні регламенти комунікації |
| <b>11. Моніторинг і оцінка (M&amp;E)</b> | Обмежено, проектно                             | Низький–середній       | Відсутня системна M&E-модель              | Розробити M&E framework                            |
| <b>12. Адаптивність і стійкість</b>      | Висока здатність реагувати на зовнішні виклики | Високий                | Інституційна пам'ять залежить від команди | Інституціоналізувати знання і процедури            |

## КОНТАКТИ

**ГО «Центр Добročин»  
вул. Жабинського 13, к. 42  
м. Чернігів, 14017**

 Email: [Dobrocn@gmail.com](mailto:Dobrocn@gmail.com)

 Website: [www.dobrochyn.org.ua](http://www.dobrochyn.org.ua)

 Facebook: <https://www.facebook.com/Dobrochyn>