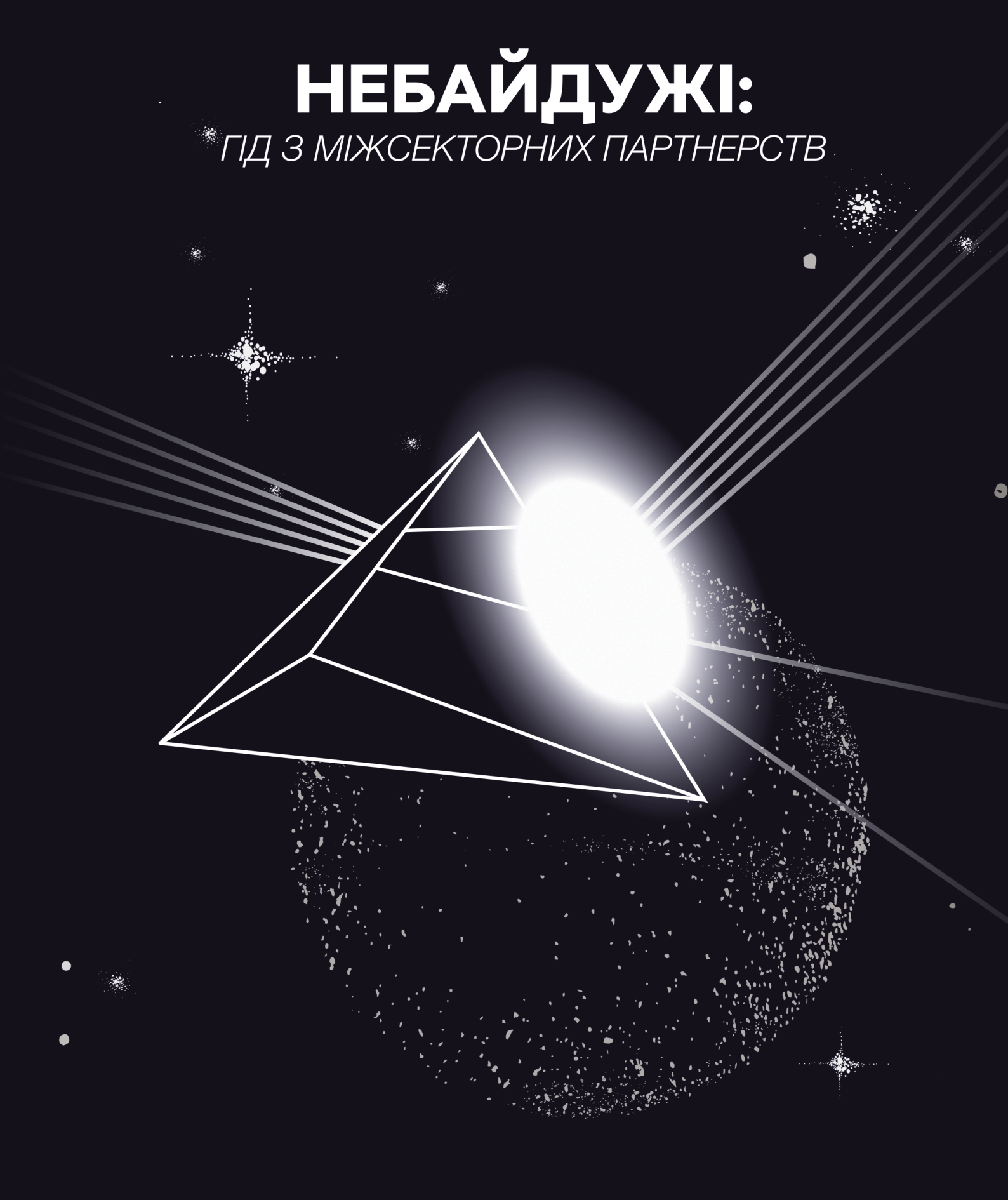
НЕБАЙДУЖІ:

ГІД З МІЖСЕКТОРНИХ ПАРТНЕРСТВ



Лабораторія суспільних практик «Zagoriy Foundation» вдячна за приділений час та люб'язно надані нашими респондентами коментарі, фотографії та інші матеріали, які увійшли до цього гіда. Усі цитати були попередньо вивірені та погоджені з респондентами.

Повні версії інтерв'ю шукайте у відкритому доступі на сайті givingtuesday.ua та у соціальних мережах проєкту.

ЗМІСТ

	Вступне слово	4
	Про що цей гід	7
	Міжсекторні партнерства	10
	Словник	12
I	**Тренди: спробуйте та делегуйте**	**14**
	Як було у 2024	16
	Що змінилося	17
II	**Партнерство як стратегія**	**22**
	Як співпрацюють бізнес та НГО?	23
	Як співпрацювати з державою?	37
III	**Моделі міжсекторних партнерств**	**54**
	Лінійна	56
	Ризома	58
	Мережа	60
	Екосистема	62
	Приклади використання та поєднання моделей	64
IV	**Мистецтво шукати точки перетину**	**84**
	Критерії вибору партнерів	86
	Відмова як початок	104
	Перша зустріч	113
	Від наміру до втілення	125
	Ефектність та ефективність	134
	Практики поліпшення партнерського шляху	150
V	**Про цивільно-військове партнерство**	**162**
	Про міжнародне партнерство	**181**
	Стратегічна соціальна відповідальність	**190**
VI	**Післямова: есе про те, що буде далі**	**213**
	Катерина Загорій	215
	Володимир Єрмоленко	218
	Іван Філіпов	221
	Олександр Стародубцев	224
	Уляна Колодій	228
	Олена Колеснікова	231
	Петро Дарморіс	236
	Оксана Збітнєва	239
	Євгенія Аратовська	241
VII	**Післямова**	**243**

ВСТУПНЕ СЛОВО



ІРИНА ГРИЦАЄНКО
CEO Zagoriy Foundation

Велика війна змусила українське суспільство дуже швидко навчитися діяти. Тепер вона змушує нас навчитися діяти точніше — особливо в умовах постійного дефіциту ресурсу: грошей, людей, часу, уваги, управлінської спроможності, довіри.

У такій реальності неефективність стає дуже дорогою. Дублювання однотипної роботи, паралельні ініціативи без координації, конкуренція за ті самі гроші й увагу — усе це з'їдає ресурс, який міг би працювати на результат. Згортання частини міжнародної підтримки, зокрема програм, пов'язаних з USAID, стало додатковим шоком для громадського сектору й змусило ще уважніше подивитися на питання сталості, власних ресурсів і партнерств.

У 2022 році природною реакцією було діяти швидко: закривати потреби, запускати допомогу, відповідати на кризу. Цей етап був необхідним і показав неймовірну здатність українського суспільства мобілізуватися. Але тривала війна змінює вимоги. Соціальна відповідальність переживає дорослішання: від імпульсу до стратегії, від разової підтримки до моделей і програм, від окремих ініціатив — до партнерських систем.

Ефективність у соціальному секторі — це не холодний прагматизм. Це відповідальність перед людьми, для яких ми працюємо, і перед ресурсом, який нам довірили. Наступний етап зрілості полягає не в тому, щоб кожен робив більше окремо, а в тому, щоб разом робити точніше, швидше і з більшим ефектом.

Саме в цій логіці для нас важливі партнерства — як спосіб ефективніше використовувати обмежені ресурси. Не будувати паралельні системи там, де вони вже працюють. Не проходити з нуля шлях, коли можна з'єднати ролі, досвід, дані, інфраструктуру, довіру й доступ до аудиторій.

Партнерство починається там, де різні сторони бачать спільну задачу і готові взяти свою частину відповідальності. Хтось приносить ресурс. Хтось — експертизу. Хтось — доступ до людей. Хтось — довіру. Хтось — здатність масштабувати. Хтось — мову, якою можна пояснити суспільству складну тему. У рівноцінному партнерстві ці внески не конкурують між собою, а складаються в єдиний контур впливу.

ДЛЯ ZAGORIY FOUNDATION ЦЕ НЕ ТЕОРЕТИЧНЕ ПИТАННЯ. МИ САМІ ПРОХОДИМО ЦЮ ТРАНСФОРМАЦІЮ.

Фундація починалась як родинний благодійний фонд і тривалий час працювала в логіці соціального інвестора: підтримувала важливі ініціативи, розвивала культуру благодійності, проводила дослідження сектору, будувала партнерства. Цей етап дав нам досвід, довіру, розуміння сектору і партнерську мережу.

З часом стало зрозуміло: для більшого впливу недостатньо просто підтримувати окремі ініціативи. Ми почали створювати власні соціальні проєкти, перевіряти гіпотези на практиці, будувати команди, продукти й підходи. Наступний крок — систематизувати досвід, описувати моделі, передавати їх іншим і масштабувати вплив у співдії з партнерами.

Ми рухаємося від моделі «підтримати важливе» до моделі «створити дієві рішення, перевірити їх, описати й передати далі».

Ця модель виросла з простого усвідомлення: самі по собі знання не змінюють реальність, але й дія без розуміння причин і контексту не завжди дає відповідь. Можна запускати проєкти, тестувати рішення, реалізовувати ініціативи, але без дослідницької оптики складно зрозуміти, що саме спрацювало, чому це спрацювало і чи можна цей досвід повторити в інших умовах.

СЬОГОДНІ МИ ОПИСУЄМО ЦЮ МОДЕЛЬ ЯК THINK-DO-SHARE І ЗАКЛАДАЄМО В НЕЇ ТАКУ ОПЕРАЦІЙНУ ЛОГІКУ ВПЛИВУ:

Think — дослідити проблему, побачити симптоми, зрозуміти причини, сформувати гіпотезу.

Do — перевірити цю гіпотезу в дії: через власний проєкт, пілот, продукт, подію, методику або партнерську модель.

Share — описати те, що спрацювало, перетворити досвід на відтворювану модель і передати її далі через партнерства.

Для Zagoriy Foundation це важливо, бо найбільший вплив починається тоді, коли рішення може жити ширше за нашу команду. Якщо ми щось дослідили, перевірили на практиці й побачили результат, наступне завдання — зробити цей досвід зрозумілим і корисним для інших.

У цій новій структурі «Щедрий вівторок» має особливу роль. Це проєкт, який працює з культурою стратегічної соціальної відповідальності. Його функція — допомагати людям, бізнесам, організаціям і спільнотам переходити від разових жестів небайдужості до більш усвідомлених, системних і партнерських практик.

Саме тому гід з міжсекторних партнерств є органічним продуктом. **Він описує момент, у якому соціальна відповідальність переходить із наміру в конструкцію взаємодії: хто і яку роль бере, навіщо сторони об'єднуються, як розподіляють відповідальність, як вимірюють результат і як працюють у довгу. Для нас це про дорослішання соціальної відповідальності: від імпульсу допомогти до здатності будувати сталі партнерські рішення.**

Коли ми в Zagoriy Foundation говоримо про масштабування впливу, партнерства стають ключовою інфраструктурою. Адже одній організації завжди бракуватиме повного контуру: даних, доступу, експертизи, довіри, ресурсу, масштабу або легітимності.

Бізнес приносить управлінську логіку, швидкість, ресурси, продукти, команди й доступ до аудиторій. Громадські організації — глибину проблеми, експертизу, довіру і роботу з реальністю «в полі». Держава — масштаб, правила гри і можливість закріплювати рішення ширше за окремий проєкт. Професійні асоціації та бізнес-спільноти допомагають переносити практики в середовища, де формуються нові стандарти. Медіа, публічні інтелектуали й інфлюенсери створюють мову, увагу та суспільну легітимність для складних тем. Спільноти й громади показують, чи рішення справді працює в житті.

Саме тому цей гід важливий для нас. Ми самі перебуваємо у пошуку багатьох відповідей і будуємо наступний рівень партнерської системи. Нам важливо краще розуміти, як сьогодні в Україні реально працюють міжсекторні партнерства: що допомагає їм ставати сильними, що блокує, де виникає довіра, де з'являється дублювання, які моделі можна відтворити і які помилки варто не проходити вдруге.

Цей гід для нас — частина власної трансформації. Ми досліджуємо партнерства, бо самі переходимо до моделі, у якій масштабування Zagoriy Foundation відбуватиметься через партнерські системи. Ми робимо це дослідження для себе, але відкриваємо його для інших, бо саме так працює наша логіка: дослідити, спробувати, систематизувати, поділитися.

Це не фінальна інструкція і не універсальна формула. Радше робоча карта для тих, хто теж шукає ефективніші способи співдії.

Щиро вболіваю за те, щоб цей гід допоміг побачити партнерства не як додаткову активність, а як спосіб відповідально працювати з ресурсом, довірою і впливом.

ПРО ЩО ЦЕЙ ГІД

Два роки тому ми почали серію інтерв'ю про корпоративну соціальну відповідальність. Згодом вона перетворилася на гід з КСВ. Увесь цей час ми захоплювалися креативністю, витривалістю та згуртованістю українського громадянського суспільства та його найбільш самозарадного актора — бізнесу. Проте настав момент, коли дерева вже не такі високі, а своя сорочка до тіла ближче.



ІРИНА УГНІВЕНКО
керівниця проєкту
«Щедрий вівторок»

Цей гід — нагода поставити собі незручне запитання: чи достатньо сьогодні тих зв'язків, на яких тримається громадянське суспільство в Україні? Або навіть: чи не задорого обходиться конкуренція та осібність?

Різні мислителі по-своєму описують атомізацію суспільства. Стан, коли люди, організації та цілі сектори дедалі менше взаємодіють між собою, втрачають довіру та спільну мову. Ганна Арендт писала, що самотність і зневіра створюють ґрунт для авторитаризму. Тімоті Снайдер нагадує, що свобода неможлива без солідарності, а Френсіс Фукуяма — що демократія тримається не лише на законах, а й на довірі. З довірою в Україні завжди були складні стосунки. Історично.

Якщо накласти ці оптики одна на одну, виявиться, що українське суспільство міцно прошите горизонтальними зв'язками. Завдяки цьому ми уникаємо крихкості громіздких централізованих систем. Проте наша сила залишається реактивною. Ми добре мобілізуємося й даємо відсіч гуртом, але значно рідше інвестуємо в довгострокові механізми співпраці та інституції, здатні підтримувати ці зв'язки роками. Десятиліттями.

ЧИ ДОСТАТНЬО ОСОБИСТИХ ЗВ'ЯЗКІВ, ЩОБ ТРИМАТИ ТКАНИНУ СПІЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ ТА СПІЛЬНОГО МАЙБУТНЬОГО?

Здається, настав час не лише зміцнювати наявні зв'язки, а й прокладати нові — між людьми, організаціями та секторами, які раніше існували поруч, але не разом. Власне, гід про це. Про оживлення і прокладання зв'язків.

У розділах основної частини гіда ми простежимо шлях розбудови партнерств і поділимося найбільш поширеними моделями. Це конденсований досвід практиків: соціально-відповідального бізнесу, лідерів громадських та благодійних організацій, а також представників державних інституцій та медіа. Всередині вас чекає декілька чеклістів та матеріалів, які ви зможете використати у стратегічних сесіях або просто для натхнення. А також — розділ есе від експертів, аби точніше прокреслити свій вектор партнерств.

Україна не атомізована сьогодні, але ризик атомізації зростає через втому, виснаження ресурсів, поляризацію та розходження пріоритетів після кількох років війни.

Маємо надію, що цей гід дасть змогу перезавантажити і зміцнити ваші партнерства. Адже міжсекторна взаємодія — це не лише спосіб досягати результатів. Це спосіб перетворювати окремі зусилля на систему змін.

З КИМ ТА ЯК МИ ДОСЛІДЖУВАЛИ МІЖСЕКТОРНІ ПАРТНЕРСТВА

Для цього дослідження ми обрали метод неструктурованих глибинних інтерв'ю. Це дає змогу побачити повторювані патерни, підходи та практики партнерств, а також зрозуміти, яким шляхом організації до цього прийшли. Ми не претендуємо на репрезентативну оцінку поширенності тих чи інших практик, але сподіваємось, що їхнє наочне різноманіття допоможе управлінцям з усіх секторів побачити нові можливості й перспективи.

Хто взяв участь у дослідженні?

22	БІЗНЕСИ
21	ОРГАНІЗАЦІЯ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ
5	ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ
5	СПІЛЬНОТ
4	АГЕНЦІЇ ТА МЕДІА

СФЕРИ ІНТЕРЕСІВ

Мілітарні проєкти й підтримка війська

ГО «Військова школа “Боривітер”», ГО «Принцип», БФ «Поверніcь живим», Офіс Військового омбудсмана, ОККО, EVO, контакт-центр «ЕКСПРЕС ЛІНІЯ», MORIS, MustHave, DOU

Медицина, реабілітація, підтримка родин пацієнтів

Superhumans, ПУМБ, фармацевтична компанія «Дарниця», Tabletki.ua, JYSK, БФ «Запорука», «Дім Рональда МакДональда Україна», БФ «Таблеточки», БФ «ТВОЯ ОПОРА», Esper Ukraine

Добробут громад та спільнототворення:

Kernel, Гуманітарний фонд Сергія Притули, платформа «Алгоритм дій», Будівельна група «Синергія», Карітас України

Інфраструктурна стійкість

Energy Act for Ukraine Foundation, Міністерство цифрової трансформації, НЕК «Укренерго»

Освіта

KSE Foundation, ELEKS, CEO Club, МОН, Кредобанк, БФ «Життєлюб»

Громадянське здоров’я

ГО «Львівський медіафорум», Фундація 3MIN, Razom for Ukraine, 1+1 media, The Ukrainians Media, МОКО, Prozori Solutions

Захист тварин

Kormotech, UAnimals, Suziria Group

Довкілля

«Україна без сміття»

Мистецтво та культура

Havas Village,Український культурний фонд

Безбар’єрність

Uklon, ГО «Безбар’єрність», COMFY

Підтримка ветеранів

Veteran Hub, Starlight Media

ЩО МИ ДІЗНАЛИСЬ?

- Український бізнес переходить від самостійних «добрих справ» до делегування впливу.
- Грошей менше, тому партнерство — дедалі частіше про оптимізацію та масштабування, а не про жести.
- Стійкі трансформаційні партнерства виникають там, де збігаються не лише цінності, але й операційні культури.
- Бізнес та НГО в однаковій мірі втомились від партнерств у форматі «донор-прохач» і хочуть стосунків на рівних.
- У співпрацю з державою ефективніше заходити через пілот і доказ, а не абстрактну ідею. Наступний рівень — стратегічна соціальна відповідальність, коли соціальний вплив є частиною стратегії розвитку організації в умовах війни.

СЛОВНИК

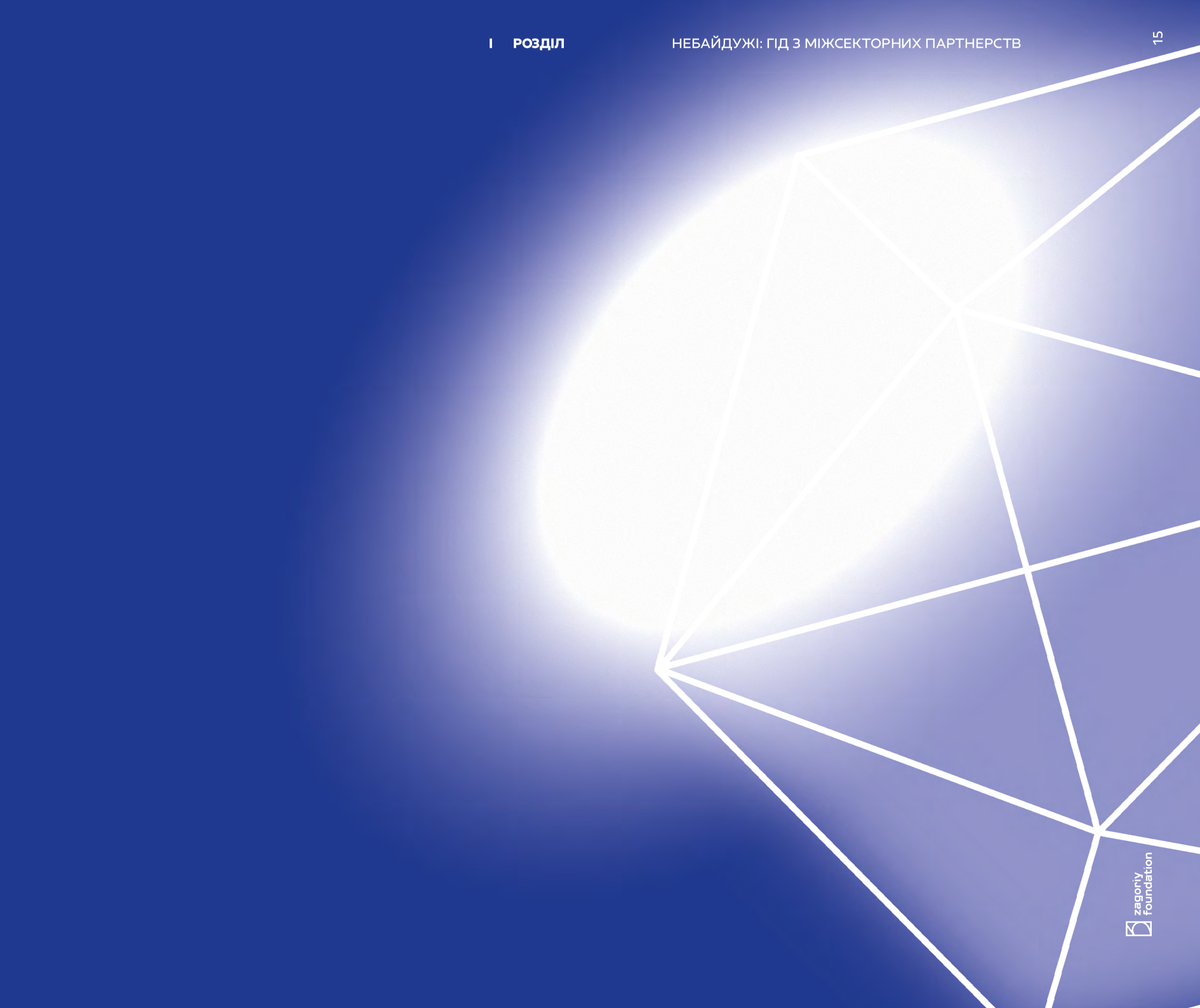
Цей розділ — про спільну мову. Ми не намагаємось дати вичерпне означення понять. Проте мусимо домовитись про їхнє використання у цьому гіді, щоб порозумітись.

ДЕЛЕГУВАННЯ ВПЛИВУ	підтримка організації ресурсами та соціальним капіталом, аби вона натомість відстоювала права та представляла інтереси донорів у роботі над змінами. Якщо інституційна підтримка передбачає залучення до діяльності та контроль використання коштів з боку донорів, то делегування впливу — часто ні, адже організація користується високою довірою й може діяти на свій розсуд. Наприклад, делегуванням впливу є створення спільнот пацієнтів, підтримка бізнесом громадських організацій у своїй сфері.
ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА	підтримка спроможності організації, а не лише окремого проєкту. Фінансування роботи команди, операційних витрат, розвитку систем, процесів та експертизи, необхідних для реалізації місії.
КОРПОРАТИВНЕ ГРОМАДЯНСТВО	підхід до соціальної відповідальності, за якого компанія у суспільному просторі діє як громадянин: дотримується законів та етики, враховує інтереси стейкхолдерів, бере відповідальність за своїх людей, галузь, громаду. Корпоративне громадянство націлене на конструювання ідентичності компанії: ким вона себе бачить та яку роль хоче відігравати у суспільстві.
МІЖСЕКТОРНЕ ПАРТНЕРСТВО	спільна діяльність, до якої залучені організації різних секторів: бізнесу, громадського сектору та/або держави.
НГО	загальна назва для некомерційних організацій, синонім до організацій громадського сектору, благодійних та громадських організацій.
ОРГАНІЗАЦІЯ	загальна назва для бізнесу, благодійних фондів, громадських організацій, яка підкреслює наявність внутрішньої структури, цілей та системної діяльності.

ПРОЄКТ	тимчасова діяльність двох або більше організацій, яка має початок і кінець, мету і план дій, описану проблему та теорію змін. Під час спільної роботи над проєктом організації залучають ресурси (час, гроші, експертизу, навички) для досягнення бажаного результату: унікального продукту, послуги, зміни. Наприклад, проєктом може бути спільна комунікаційна кампанія, розробка технологічного рішення, пропозиція реформи. Інституційна підтримка або регулярні донати не є проєктом, хоча можуть тривати певний час. З точки зору управління, це радше повторюваний процес.
СТРАТЕГІЧНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	вимір соціальної відповідальності, коли організація робить щось суспільно корисне тому, що це є складовою стратегії виживання в умовах війни та розвитку у майбутньому. Більше про це в одному з прикінцевих розділів.
ТРАНСАКЦІЙНІ СТОСУНКИ	взаємодія між організаціями, заснована на обміні ресурсами за принципом «ти мені, а я тобі». Часто має короткотривалий характер і може бути першою сходинкою до побудови довготривалих партнерств.
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ СТОСУНКИ	взаємодія між організаціями, яка має на меті спільну розробку, зміни, розвиток або створення нової цінності. Такий рівень взаємодії виникає у довготривалих партнерствах за умови взаємної довіри.
ТРЕНД	патерн, який повторюється в інтерв'ю з представниками різних секторів. Він не обов'язково характеризує весь сектор або все суспільство, але дає змогу оцінити частку організацій, які діють саме так.
BLUEWASHING	практика, коли компанія асоціює себе з цінностями та принципами соціальної відповідальності, активно комунікує це, але нічого не змінює у своїй діяльності, аби відповідати цим заявам.
CAUSE RELATED MARKETING	маркетингова стратегія, за якої бізнес пов'язує продаж товарів або послуг із підтримкою певної соціальної чи благодійної справи. Найпростіша формула: купуйте це і ми відрахуємо таку-то суму на ось це.

ТРЕНДИ: СПРОБУЙТЕ ТА ДЕЛЕГУЙТЕ

Наші перші інтерв'ю про соціальну відповідальність в Україні у 2024 році були присвячені пошуку найкращих практик під час повномасштабного вторгнення. Тоді здавалося релевантним порівнювати досвід України з досвідом інших країн західного світу, де на відстані декількох переходів між сайтами знаходились Цілі сталого розвитку ООН. Результат нас не те, щоби розчарував, але підсвітив суттєві відмінності між пріоритетами мирного часу й воєнного.


zagoriy
foundation

ЯК БУЛО У 2024

Ми зіставили світові й локальні тенденції й побачили, що глобальні мають в Україні інакше прочитання під впливом безпекової загрози. Приміром, більшість власних екологічних ініціатив українських бізнесів було згорнуто у 2022 році, тому що надто незначними здавалися зусилля зі збору батарейок в офісі порівняно з техногенним лихом від підриву Каховської ГЕС, замінуванням та впливом війни на екосистеми. Натомість порятунок тварин та світлини з військовими, які живуть разом з тваринами на позиціях, привернули увагу до зоозахисної сфери.

На гендерні політики теж чекав перегляд, але не стільки через прагнення рівності й доступності, скільки через нестачу кадрів і мобілізацію. Сфери, які традиційно вважалися «чоловічими», — будівництво, важка промисловість, більшість робітничих професій — наразі стають більш відкритими для жінок і перезавантажуються. Фактично зрушення відбулись і у війську: сьогодні військовослужбовицями є понад 75 000 жінок, що вдвічі більше, ніж у 2022-му, і вони можуть обіймати зокрема бойові посади та отримувати таку ж зарплату, як і чоловіки. Для захисниць це є виходом із тіні та визнанням внеску жінок в оборону. Також з'являються нові освітні можливості для цивільних жінок, які під впливом війни мусили переїхати, а подекуди й змінити професію, щоб забезпечувати себе й родину. Всі ці зміни підштовхують роботодавців мислити ширше.

Паралельно, сильними локальними трендами у 2022—2024 рр. були відкриття власних благодійних фондів або трансформація корпоративних, і поступова відмова від «тихої благодійності» на користь публічної.

Однією з основних причин створення власних фондів бізнесом була недовіра до НГО й недостатня обізнаність у специфіці їхньої роботи. Багатьом видавалося ефективнішим рішенням заснувати власний фонд і бачити співвідношення вкладених коштів та отриманих результатів. Але ця модель виявилась не для всіх стійкою, бо власний фонд потребує команди, стратегії розвитку, нарощування експертизи в обраній проблематиці. Тож є ймовірність, що незабаром ми побачимо згортання й звуження діяльності таких фондів. Але цей досвід має і позитивний вплив на майбутнє: бізнес розвинув компетенції та навички для корпоративного громадянства і тепер знає, як довіряти й перевіряти ГО чи БФ, а крім того, вперше побачив у них рівноправних партнерів та експертів.

Власні фонди також принесли бізнесам довіру суспільства, про що свідчить наше дослідження сфери благодійності, а потім — і створили певні очікування. Тепер підхід компанії до стратегії своєї благодійності та соціальної відповідальності не тільки надихає інших, але й сигналізує потенційним партнерам, клієнтам та співробітникам про загальну адекватність власників та відданість країні. Логіка проста: компанія донатить, а отже планує своє майбутнє в Україні.

У 2024 році соціальна відповідальність вважалась ознакою зрілості, патріотизму, готовності бізнесу прийняти екзистенційний виклик. За формою вона найбільше нагадувала благодійність. Цей урок засвоєно. Протягом 2025 року з наших інтерв'ю зникали слова про благодійність, і все частіше почали зустрічатись «вплив», «відповідальність», «стійкість» та «гра в довгу». Ймовірно тому, що час імпульсивної допомоги минув, а натомість мала би прийти стратегія соціального інвестування та впливу. Чи прийшла?

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Оптимізація, нішування, мережування — три найважливіші характеристики, що описують ситуацію наразі. Обмежені ресурси вимагають оптимізації допомоги, а пошук своєї ніші та утворення мереж стійких партнерств є лайфхаками проведення цієї оптимізації. Найбільше думають та говорять зараз — про те, як отримати бажаний результат меншими зусиллями.

7 ТРЕНДІВ

1 СПІВДІЯ ТА CO-CREATION СКЛАДАЮТЬ КОНКУРЕНЦІЮ ЧЕКОВІЙ ФІЛАНТРОПІЇ

Дедалі більше бізнесів стикаються із проблемою обмеження ресурсів, що штовхає їх до переосмислення й перезапуску своєї соціальної відповідальності. Для когось це означає пріоритизацію 1–2 напрямів, в яких достатньо внутрішньої експертизи, та відмову від усіх інших. Для когось — відмову від власних соціальних проєктів на користь партнерських. А для когось — згортання корпоративної соціальної відповідальності як напряму аж до базового мінімуму.

Ми бачимо, що для бізнесів з браком людського й операційного ресурсу більш привабливими є донорські стосунки з компетентною благодійною або громадською організацією, аніж розгортання власних проєктів. Але щоб зберегти такі донорські транші на постійній основі, НГО вже недостатньо формального звіту для фінансового департаменту. Обом сторонам потрібне відчуття залученості. Тому спроби створити додану цінність для фінансових донорів ведуть до експериментів зі створення змішаних проєктних команд, ескурсій одне до одного, презентацій для глибшої взаємодії. Тепер за фінансовим внеском мають бути стосунки. У безгрошовій допомозі роль стосунків теж поглиблюється, але причини цього скоріше психологічні. Фоновий стрес став настільки значним, що люди не готові терпіти його у взаємодії.

2 ДЕРЖАВНІ ПРОЦЕСИ ПОВІЛЬНІШІ, І ЦЕ АКТИВУЄ ІНІЦІАТИВУ ЗНИЗУ

Ті бізнеси й фонди, які хотіли працювати з державою й отримали перший досвід у 2022 році, наразі демотивовані й шукають інші варіанти впровадження змін або відкривають паралельні треки. Все тому, що терміни запусків і навіть відповідей на листи з боку міністерств видовжились до тієї міри, що проєкт встигає втратити гостроту й актуальність. Один із варіантів подолати це уповільнення — співпрацювати з владою на місцях, активними громадами, громадськими організаціями як партнерами, аби почати пілотувати проєкт на низовому рівні, а отримавши результати, пропонувати масштабування на рівні держави.

3 ФОРМАТ ВЗАЄМОДІЇ «SHUT UP AND TAKE MY MONEY», ПЕРЕСТАЄ БУТИ ДОСТАТНІМ

Бізнес не стільки згортає точкові проєкти на користь тих, що мають довготривалий ефект, скільки розробляє системи пріоритетів та критеріїв, аби ефективніше розпоряджатись ресурсами. Тепер його допомога мусить: бути стійкою, а не «гасити пожежі»; піддаватись плануванню; відповідати спеціалізації бізнесу; а в ідеалі й допомагати йому втілювати бізнесову стратегію. Здається, що шлях проб та випробувань у 2022-2025 рр. привів до розуміння, що всім не допоможеш, тому слід обирати на користь стійких проєктів.

Серед організацій громадського сектору теж відчули цей тренд: бізнес готовий інвестувати у щось, що спричинить зміну на краще, навіть якщо це відкладений у часі результат. Приміром, інвестувати у навчання операторів дронів та інших військових спеціалістів, адже це сприяє стійкості й обороноздатності у довшій перспективі.

Водночас, неправильно буде протиставляти такі інвестиції вдовгу закупівлі дронів й участі у зборах тут і тепер. Радше йдеться про поєднання в одному портфелі декількох проєктів із довготривалим впливом та з точковою підтримкою. Повністю відмовитись від реактивних проєктів наразі теж неможливо через безпекову загрозу, тому поширеною практикою серед бізнесів стає закладати резервний бюджет на випадок надзвичайних ситуацій: підтримки Охматдиту, подолання наслідків підриву Каховської ГЕС, пошкоджень ТЕЦ та ін.

4 РОЗМІР НЕ МАЄ ЗНАЧЕННЯ, МАЄ ЗНАЧЕННЯ ВПЛИВ

З інтерв'ю випливає, що для сталого партнерства потрібні ціннісний, операційний та комунікаційний збіг між організаціями. Внаслідок цього часто великі працюють з великими, промілітарні з промілітарними, ліберальні з ліберальними і так далі. Але ми виявили, що організації нині готові до асиметричних партнерств як ніколи, бо більш значущу роль починає відігравати вплив у суспільстві та співмірність внеску у партнерський проєкт. Заради справедливості, практичні приклади таких «нерівних» співпраць зараз мають лише організації, які можуть собі дозволити перекрити операційні й фінансові ризики заради якісної ідеї й потенційного впливу проєкту.

5 ЗВІТ — НЕ ФОРМАЛЬНІСТЬ, ЦЕ — РЕПУТАЦІЙНА БАЗА

Бізнеси та організації громадського сектору в рівній мірі підкреслили в інтерв'ю, що хочуть рівності у взаємодії. З обох боків оформився запит на прозору комунікацію й зрілі партнерські стосунки, де звітування є виявом поваги. Також респонденти зазначали, що значною перевагою є кастомізація формату звіту під потреби партнера як суто формально (відповідність стандартам, шаблонам), так і неформально, наприклад, додавати екскурсії, презентації, історії бенефіціарів, відеоролики про перебіг проєкту, дипломатичні подарунки, мерч тощо. Для всіх організацій стають важливими внутрішні комунікації результатів партнерств, а для ГО та БФ ще й комунікація результатів фінансових аудитів, якщо такі є.

6 ПІДГОТОВКА ДО ПОВЕРНЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ТРИВАЄ

Для багатьох груп, які раніше не були найбажанішими кандидатами в очах роботодавців, війна стала можливістю отримати роботу. Цей процес розгортається у двох площинах. З одного боку, розширюються рамки багатьох професій і з'являються можливості для жінок із маленькими дітьми, людей з інвалідністю, підлітків та спеціалістів без досвіду. Роботодавці готові створювати для них необхідні умови, аби подолати кризу кадрів не знижувати оберти бізнесу, який, своєю чергою, генерує прибутки, необхідні для фінансової й ресурсної підтримки НГО або безпосередньо війська.

З іншого боку, повернення ветеранів до цивільного життя підштовхнуло роботодавців спочатку до того, щоб створити освітні можливості, а потім і до того, щоб розробити системні політики реінтеграції. Це відкрило широке поле питань про те, як перетворити працевлаштування ветерана з благодійного акту на налагоджений процес, як слід оцінювати військовий досвід під час найму до цивільної компанії, як облаштувати фізично й психологічно комфортне середовище, а також питань про те, що робити у випадку повторної мобілізації з резерву Тому нині паралельно існують як освітні програми з перенавчання, так і програми найму.

Проте всім їм бракує перевірки практикою, адже сьогодні частіше йдеться про людей, які мобілізувались і повернулись до того самого роботодавця, тоді як масове повернення з війни поки що попереду.

7 ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ПРОДУКТ НАБУВАЄ НОВОЇ ГЛИБИНИ

Серед українських бізнесів є ті, що своїм продуктом змінили етику галузі:

ЛУН зробив операції з нерухомістю прозорішими, MEGOGO привернув увагу до якості україномовного перекладу та зробив цифрове піратство маргінальним, COMFY й інші колеги «вибілюють» ринок техніки. Цим процесам сприяв власне функціонал їхнього продукту та стратегія його розвитку.

Наступним кроком виявилося не тільки впливати на поведінку й показати користувачу «як має бути», а й залучити його до спільної дії. Наприклад, SLM (Starlight Media) змінює сценарії серіалів, щоб руйнувати стереотипи про жінок у ДСНС та ветеранів з інвалідністю, а EVO (Prom.ua) та Uklon інтегрували благодійні донати у шлях користувача. Що це, як не спроба розділити відповідальність з іншою свідомою людиною?

ОСНОВНА ВІДМІННІСТЬ:

Якщо у 2022–2024 роках перехід до стійкої співпраці та довготривалих проєктів проступав десь на обрії, то нині організації описують разову допомогу як базу, а довготривалі партнерські проєкти та інституційну підтримку — як важливий крок до підвищення ефективності. Отже, після спроб зробити суспільні зміни самостійно, бізнес ухвалює рішення делегувати це громадському сектору. Вважаємо це свідченням довіри й визнання суб'єктності одне одного.

ПАРТНЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЯ

Вплив трендів попереднього розділу призвів до двох важливих змін у розумінні партнерств.

Перша — **партнерства стають раціональним вибором.** Наразі для досягнення великої мети можна пожертвувати першістю й унікальністю своєї організації. В Україні є масштабні комплексні проблеми, які неможливо вирішити поодинці, як, наприклад, захист прав і реінтеграція ветеранів, відновлення енергетики, доступність. Можна помітити, що супроти цих проблем об'єднання відбувається через спільне відчуття загроженості й те, що жодна організація не володіє достатніми ресурсами для зрушень. Натомість негероїчне об'єднання заради змін залишається рідкісним.

Окреме місце посідає партнерство із державою, що не так давно було для багатьох бізнесів нецікавим. Нині є усвідомлення, що «держава — це ми» і що робити зміни самотужки занадто дорого і довго. Без державної підтримки може вийти хороший локальний проєкт, але не загальнонаціональний, тож держава входить і закріплюється у мапах стейкхолдерів НГО та бізнесу.

Друге — це **фокус на довгостроковий вплив.** Дедалі більше компаній усвідомлюють, що закриття потреби тут і зараз не передбачає глобального впливу. Тому замість разових проєктів (або паралельно з ними) вибудовують стосунки для втілення довготривалих, із відкладеним результатом. Соціальна відповідальність стає стратегічною, а партнерства — способом її розгортання в умовах тривалої невизначеності.

ЯК СПІВПРАЦЮЮТЬ БІЗНЕС ТА НГО?

Обидвом сторонам знадобився час, аби подолати стереотипи про неефективність та непоміркованість одне одного. Там, де раніше були стосунки «благодійник — бенефіціар» або «клієнт — підрядник», нині виростають рівноправні партнерства, де цінність створюється на перетині інтересів і спільними зусиллями.

Найбільш видима сьогодні стратегія партнерств між бізнесом та НГО — це co-creation. Результатом є спільний продукт, приміром, благодійний мерч, або комунікаційна кампанія.

Відповідальними за розробку та втілення такого партнерства є департаменти маркетингу та комунікацій на боці бізнесу й команда проєкту на боці НГО. Це впливає на специфіку показників ефективності проєкту. До списку входять охоплення, видимість, кількість згадок, вплив на репутацію та інші подібні, й такий підхід дійсно робить благодійні співпраці найбільш помітними.

З мінусів: командам проєктів доводиться вступати у дедалі важчу конкуренцію за увагу аудиторії. Вони вимушені дедалі більше вкладати у продакшн, креатив, шукати комунікаційні можливості.

ВАРІАНТИ СТРАТЕГІЙ ПАРТНЕРСТВ

CO-CREATION
Спільне створення благодійного продукту, комунікаційної кампанії, події, програми. Важливим є залучення представників і бізнесу, і громадської або благодійної організації від етапу розробки проєкту.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ВОЛОНТЕРСТВО
Послуги pro bono, консультування, операційна підтримка і навчання. Може як бути регулярною діяльністю окремої команди бізнесу, так і поширюватись на всіх співробітників за їхнього бажання.

ІНТЕГРАЦІЯ АБО CAUSE RELATED MARKETING
Бізнес закладає до свого продукту, послуги, простору або комунікаційного повідомлення благодійну складову. У результаті такої співпраці може бути як новий інклюзивний клас авто, так і лімітовані дизайни кавових горняток.

ІНСТИТУЦІЙНА АБО ПРОГРАМНА ПІДТРИМКА
Регулярні відрахування від бізнесу на операційну діяльність благодійного фонду або громадської організації є стратегією делегування впливу: бізнес підсилює команду, яка має більшу експертизу і знає, що треба робити ліпше ніж сам бізнес.

СПІВФІНАНСУВАННЯ АБО MATCHING FUNDS
Зустрічається у двох механіках: спільне фінансування бізнесом, НГО та місцевою владою проєктів розвитку громади або спільна підтримка командою бізнесу та самою компанією збору від довіреного НГО (подвоєння внесків). Є стратегією розподілу між учасниками не тільки фінансового навантаження, але й відповідальності за результат.

ЩО ВІДОМО ПРО ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА НГО ТА ЩО ПРО ЦЕ ДУМАЮТЬ БЕЗПОСЕРЕДНІ УЧАСНИКИ?

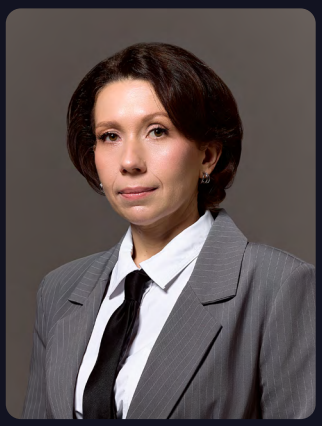


МАРИНА ПЕТРИЧЕНКО,
керівниця Гуманітарного фонду Сергія Притули

Такого зараз немає, щоб організації були завалені пропозиціями й мали обирати партнерів. Навпаки, пошук партнерств — це щоденна кропітка робота цілого відділу, який шукає, аналізує, вивчає напрями КСВ, дивиться стратегії, щоб запропонувати щось релевантне й підвищити шанси на згоду.

Ми бачимо, що багато наших організацій-партнерів **формують собі кошик проєктів, які могли би зробити кращим життя їхніх стейкхолдерів або клієнтів, та інвестують у них.** Іноді вони паралельно задіяні і в нашому проєкті, і, наприклад, у проєкті «Повернись живим». Це говорить не стільки про конкуренцію, скільки про більш стратегічний підхід до підтримки, ніж було раніше.

У нас насправді майже всі партнери є довгостроковими і характер співпраці може змінюватися час від часу. Наприклад, одна міжнародна страхова компанія з нами з першого дня повномасштабного вторгнення. Ми починали з доволі хаотичних поставок медикаментів, і завдяки нашій швидкій та підзвітній роботі зараз іще співпрацюємо за напрямом тактичної медицини та реконструкції шкільних укриттів.



ЛІЛІЯ МАРАЧКАНЕЦЬ,
керівниця КСВ Kernel, директорка
БФ «Разом з Kernel»

Підхід Kernel до партнерств у сфері соціальної відповідальності незвичний, бо подекуди у своїх проєктах ми є одночасно і донором, і виконавцем, і отримувачем вигод. Так стається тому, що ми багато працюємо над покращенням добробуту громад присутності, де велика частка населення є одночасно і нашими працівниками.

У нас є дві лінії проєктів соціальної відповідальності, які відбуваються «згори вниз» та «знизу вгору». Коли проєкт виникає «знизу», то ініціатором може бути місцеве самоврядування або активна група мешканців. Вони готують проєкт, прописують цілі й задачі, очікувані кількісні та якісні результати, а ми опрацьовуємо запити, дивимося, чи відповідають вони стратегії. Обов'язковою умовою співпраці з громадою є для нас спільне фінансування, бо це спосіб розділити відповідальність.

Коли ми йдемо за принципом «згори вниз», то цьому передує дослідження, іноді ми шукаємо партнерів, з якими готові пройти шлях розробки та імплементації. Наприклад, це освітня програма «Моя громада: разом з Kernel» з ГО «Моє місто», в якій ми навчаємо активні групи у громадах проєктному управлінню, фандрейзингу, аби вони могли самостійно покращувати життя своїх односельців. Починали ми цей проєкт з 33 ініціатив у 6 громадах. Наразі триває друга хвиля. Ініціатив стало вдвічі більше, тому ми й надалі будемо масштабуватися, адже ведемо діяльність у 225 громадах.

Тепер про те, чому ми не схильні делегувати проєкти соціальної відповідальності. По-перше, НГО непросто відповідати нашим очікуванням щодо спроможності, прозорості, звітності, а по-друге, у громадах може просто фізично не бути жодної організації. Наприклад, це мале село Чернігівської області. Їхати туди працювати довше, ніж в рамках умовної гуманітарної місії, бажаючих небагато, а нам необхідно, аби там було постійне економічне, культурне, суспільне життя, тому що наші працівники там живуть. Тож ми беремо на себе відповідальність за їхній добробут і впроваджуємо проєкти. І саме для цього існує благодійний фонд «Разом з Kernel».

Ми постійно маємо справу з браком ресурсів і постійно шукаємо способи вийти зі становища з найбільшою користю для громади. Наприклад, у нас є кейс, коли ми найняли лікаря, який їздить у громаду надавати медичні послуги. У нас не було іншого варіанту: в місцевому фельдшерсько-акушерському пункті працювала людина, яка фізично не могла виконувати цю роботу, а замінити її було ніким.

Ми були б раді бачити більше сильних громадських організацій поруч, відчувати здорову конкуренцію та спільно радіти результатам одне одного. Але сьогодні, на жаль, у багатьох громадах це поки що не є реальністю.



КАТЕРИНА ВЕРЕМЕЄВА,
Communications Manager
JYSK в Україні

Найпопулярнішою механікою благодійних акцій JYSK є збір коштів на ту чи іншу мету із залученням покупців. На певний період якийсь товар бере участь у благодійній акції. У співпраці з партнерами-благодійними фондами ми розробляємо спеціальний артикул (наліпки, благодійні шопери тощо), який покупці можуть придбати та долучитися до збору коштів. JYSK у такому випадку виступає платформою, яка залучає якомога більше людей — лояльних покупців мережі — задля спільної мети.

Кожна така акція — це про ефективне партнерство, від якого залежить результат збору. Тому ми завжди уважно підходимо до вибору благодійного фонду, а також до формулювання мети. Адже вона має відгукнутися нашим працівникам та покупцям і є значним фактором успішності благодійної кампанії. Будь-яке партнерство — це також завжди потенційний репутаційний ризик. Як мінімізувати ці ризики? На етапі знайомства чи обговорення потенційної співпраці ми вивчаємо фінансову звітність, юридичну прозорість, моніторимо публічні згадки про фонди, уважно ставимося до публічної звітності та tone of voice, дивимося попередні акції та партнерства. У такий спосіб у нас склалось коло довірених благодійних фондів, яке ми розширюємо в міру можливостей. Наприклад, ми багато років співпрацюємо із такими фондами як «Таблеточки», «Твоя опора», Superhumans, «Повернись живим». Ми завжди відкриті до нових колаборацій. Я спілкуюся із десятками потенційних партнерів. Окрім вищезазначених факторів, зазвичай привертають увагу ті благодійні фонди, які вже на етапі первинної комунікації демонструють розуміння структури партнерства, особливостей формування ефективної співпраці. Починаючи від того, як потенційне партнерство корелює з цінностями в JYSK та закінчуючи розумінням важливості маркетингової та внутрішньої комунікації. Часто до мене звертаються вже з готовими пропозиціями, і це дуже цінно.

У JYSK існує глобальна стратегія КСВ, яка була оновлена минулого року. Благодійна ж складова адаптується під кожну окрему країну. На початку повномасштабного вторгнення для нас було зрозуміло, що благодійність має бути частиною стратегії компанії, її ДНК. З часом ми вибудували певну систему – строки, календар благодійних акцій протягом року, механіки, а також напрями, які ми підтримуємо. Це гуманітарні сфери: лікування дітей, психологічне та фізичне відновлення ветеранів, донорство крові, гуманітарне розмінування, протезування. Оскільки ми є всеукраїнською мережею, окрім збору коштів, ми також вбачаємо своєю відповідальністю розповсюджувати важливу соціальну інформацію. Вже четвертий рік поспіль ми підтримуємо розвиток донорства крові в Україні. Ми починали з корпоративних днів донора, потім проводили Дні донора для наших покупців в магазинах JYSK. До кінця 2026 року ми запланували реалізувати 20 днів донора в наших магазинах в різних містах України разом із ДонорUA. Це має вплив: посилює публічну обізнаність про проблематику, розвіює міфи про донорство і напряму ефективно впливає на порятунок життів.



АНАСТАСІЯ ДЗЮБА,
співзасновниця MustHave

Соціальна відповідальність була частиною нашого бізнесу з дуже ранніх етапів і зростала як напрям разом із ним. Нашою першою ініціативою 15 років тому були подарунки на свято Миколая для дітей, які не мають батьків або зростають у скруті.

Ми звернулися до міськвиконкому, де всі ці дітки є на обліку, й зробили перші 40-50 подарунків. Згодом ми ускладнили механіку: раз на рік ми замовляли печиво, цьогоріч нашим партнером була пекарня «Франик», це печиво продавалось у всіх магазинах мережі MustHave як благодійне. Кошти з його продажу перетворювались на велике дитяче свято з аніматорами та подарунками. Цікаво, що наші клієнтки купують це печиво у подарунок своїм дітям, онукам, похресникам, тобто це такий колообіг радості. Під час війни ми також почали працювати і з дітками-переселенцями, тому наразі опікуємось десь 120 дітьми.

Також, до Дня захисту дітей ми разом з фондом «Твоя опора» та «Будинком іграшок» робили спільний проєкт на основі дитячих малюнків. Оголосили конкурс, нагородили переможців сертифікатами «Будинку іграшок», а малюнки використали для створення благодійної колекції футболок. Відсоток від їхнього продажу пішов до «Твоєї опори».



АННА БЕЦ,
співзасновниця MustHave

Найбільшим викликом великої війни для нас було зберегти команду. Ми майже одразу почали волонтерити: шити розвантажувальні жилети, флісові кофти, балаклави. Інколи це роз'їжджалось по військових частинах за умови листа, іноді викуповувалось волонтерами, решту ми добирали замовленнями. У такий спосіб півроку ми змогли втримати команду на плаву.

Із другого півріччя 2022 почав поступово відновлюватися попит на речі MustHave й ми відчули, що можемо робити більше. Наприклад, познайомились із Arm Women Now, які забезпечують жінок у війську відповідним одягом. Звісно, держава надає форму, але за замовчуванням цей одяг чоловічий і не враховує анатомічні особливості жінки. Спершу ми передали 500 футболок, а згодом запропонували партнерам до 8 березня подарувати сукні, щоб підкреслити, що жінка може робити будь-що й залишатись собою. Було дуже цінно бачити на фото розпаковку біля танку та радісні обличчя захисниць. У липні 2024 року MustHave об'єдналися з брендами Vovk та Papaya й зібрали кошти на 162 комплекти жіночої форми НГУ «Азов». Далі ми робили великодню подію для блогерів у Витачеві із ідеєю, що один папушник печемо для себе, а ще один — для жінки, яка зараз на службі. Все це теж поїхало до жінок у війську через Arm Women Now. Одна з них згодом написала, що це її перша пасочка за чотири роки на війні. Заради отаких відгуків ми все це і робимо.

Також, вже четвертий рік поспіль ми підтримуємо ініціативу рожевтень — про запобігання та боротьбу із раком молочної залози. У нас була спроба і благодійної колекції, і певних знижок на все рожеве в асортименті, й лекцій та інформаційних кампаній. Тут намагаємось щороку підійти в інший спосіб. Виручені кошти йдуть до наших партнерів — фонду Inspiration Family.



АНАСТАСІЯ РУДАВКА,
директорка з управління репутацією та КСВ Suziria Group

Ми шукали формат партнерства, який дозволив би говорити про адопцію улюбленців не через класичні інформаційні кампанії, а через емоцію та культурний досвід. Тоді виникла ідея співпраці з театром — адже саме театр сьогодні став впливовим простором для суспільного діалогу в Україні. Так почалося наше партнерство з «Диким театром» та Ярославою Кравченко — нетипова для нас та інноваційна модель співпраці бізнесу та культурного сектору для просування соціально важливих наративів.

Разом ми створили виставу «Дуже сумна людина» — історію про хлопця, життя якого змінюється після зустрічі з безпритульним котом. Ми запропонували тему та забезпечували експертну підтримку щодо гуманного поводження з тваринами, але в творчій частині довірились команді театру.

Проєкт стартував у жовтні 2025 року, а вистава продовжує йти в «Дикому театрі» й сьогодні. Ми отримали багато позитивних відгуків від глядачів і навіть знаємо про кілька кейсів адопції тварин після перегляду. Для нас це показник того, що через емоцію та культурний досвід можна говорити з людьми про важливі соціальні теми та змінювати ставлення до адопції тварин із притулків.

Ми вважаємо, що ця співпраця відпрацювала свою мету та має потенціал для масштабування — як через залучення нових партнерів, так і через розширення аудиторії. Окремо для нас важливо, що люди продовжують приходити на виставу за рекомендаціями — це свідчить про те, що історія справді резонує з глядачами.



ТЕТЯНА БОРИС,
керівниця відділу українських партнерств ГО «Військова школа "Боривітер"»



ІРИНА ЛОЗОВА,
керівниця соціальних проєктів Kormotech

Мені здається, що бізнеси, так само як і громадські організації, хочуть сталих партнерів. У 2022 році допомога не була такою. Тоді багато хто допомагав всім у порядку живої черги, тому що вірив, що війна закінчиться швидко. Але ми живемо в цій реальності вже декілька років. Логічно за таких обставин шукати сталість та впевненість, а також комфортну співпрацю.

Зараз вибудувалась вже певна мапа взаємодії бізнесу із громадським сектором. Наприклад, є бізнес, який працює з фондом А, є бізнес, що віддає перевагу В або С. Тому знайти нового, класного, потужного партнера, у якого не було б десятка інших домовленостей до кінця року, стає дедалі складніше. Якщо дивитися на нашу фандрейзингову стратегію, то ми націлені на те, щоб працювати з партнерами довгостроково, і поступово розвивати нашу співпрацю в тій чи іншій формі.

Стратегічно ми намагаємося об'єднувати всіх: громадський сектор, державу, інші бізнеси, які працюють з нами в одному напрямі. Бо якщо ми говоримо про допомогу, зрозуміло, що є певна конкуренція, чиї репутаційні показники від того підростуть. Але ми нічого не зробимо системно, коли не об'єднаємося і не визначимо спільний вектор та мету.

Певною віхою було те, що ми двічі провели великий форум зоосектору, щоб показати, що він дієвий, готовий адвокатувати права й підтримувати основи гуманної країни. Це дуже важливо усвідомити, тому що наразі в українському законодавстві тварина — це річ, з якою власник має право зробити, що забажає. Ми як бізнес зацікавлені в тому, щоб громадські організації в сфері зоозахисту були сильні та спроможні, бо тоді вони є надійними операційними партнерами, щоб втілювати нашу соціальну місію.



ГАЛИНА СОЛОВЕЙ,
директорка «Дім Рональда МакДональда Україна»

Наша місія відгукується в серці майже кожного, адже всі ми колись були дітьми. Ми щиро віримо: присутність рідних поруч із важкохворою дитиною в лікарні — це опора, яку важко переоцінити, адже вона не менш важлива, ніж ліки. Саме тому ми створюємо Сімейні кімнати у дитячих лікарнях, де родини можуть безкоштовно бути разом, і втілюємо наш найамбітніший проєкт — Дім Рональда МакДональда на території національної лікарні. Наші програми — це частина сімейно орієнтованої медицини, найгуманнішого і найсучаснішого підходу до лікування дітей, який ми розвиваємо в Україні.

У благодійності діє просте, але чесне правило: no money — no mission. Щоб змінювати життя, потрібні ресурси. І ми щодня працюємо над тим, щоб об'єднати людей навколо нашої мети, щоб більше дітей і їхніх родин отримали підтримку в найважчі моменти. Кожного партнера ми запрошуємо не просто допомогти, а інвестувати в добро, в людські долі. Наша сила — у довірі, в 50-річному міжнародному досвіді та сталих проєктах, які змінюють систему зсередини. Пожертва для нас — це не лише фінансова дія, а акт довіри. «Дім Рональда МакДональда Україна» входить до переліку найбільших благодійних організацій країни, а в усьому світі ми співпрацюємо з 90% найкрупніших лікарень.

Ми постійно розвиваємося, уважно прислухаючись до родин. Коли серед ночі дитину привозить «швидка», а батьки залишаються без жодних речей, — ми поруч із наборами підтримки: від зубної щітки до рушника. Ми годуємо родини повноцінними обідами, бо знаємо: у лікарнях дорослі на це часто не мають ресурсів. Ми запровадили психологічну підтримку, адже рівень стресу сьогодні надзвичайно високий.

Кожен цей крок — відповідь на реальні потреби людей. І він стає можливим завдяки відкритому діалогу з сім'ями, лікарнями, МОЗ України, підтримці партнерів, які не лишаються осторонь.



ТЕТЯНА САХНЮК,
директорка з маркетингу
Tabletki.ua

Ми не маємо власного фонду, тому завжди йшли шляхом партнерств з довіреними благодійними організаціями. Наприклад, з БФ «Таблеточки», з яким нас часто плутають, та з багатьма іншими. **На цьому шляху ми трансформувались від фінансового донора, який суто робить відрахування, до фінансового та певною мірою медійного партнера.**

Для багатьох людей неочевидно, що Tabletki.ua насправді нічого не виробляє та не продає. Наша місія від самого початку полягала в тому, щоб ліки для українців були доступними. Як платформа ми маємо високий рівень довіри серед користувачів, завдяки яким ми отримали відзнаку «Технологічний lovemark продукт від Дія.Сіті». Це потенціал для того, аби допомагати і фармакологічним компаніям, і нашим довіреним фондам отримувати увагу аудиторії до їхніх ініціатив. І ми його використовуємо, звісно, з розумінням своєї відповідальності перед користувачем.

Щодо нашої фінансової участі, то тут у нас є ліміти, тому потрібно вивчати благодійні проєкти й пріоритезувати їх. Допомогти хочеться всім, але ми намагаємось притримуватись нашої стратегії: фокус на медичні проєкти, пов'язані з безпосереднім збереженням здоров'я людей. Але також ми зберігаємо певний запас, аби реагувати на дійсно термінові речі, коли, приміром, пошкодили авто, яке ми профінансували для фронту, і потрібно відремонтувати «на вчора».



ЄВГЕН ВЕРШИНІН,
Head of Payments &
Integrations Team Prom

Як бізнес ми є фахівцями зі створення платформ, і це вплинуло на зміст нашої соціальної відповідальності. Ми вміємо створювати безпечні простори взаємодії й використовуємо це на благо.

До початку повномасштабного вторгнення у нас була внутрішня волонтерська платформа, яку команда за два місяці переформатувала на публічну платформу Volonter. Ми надали волонтерам майданчик для зборів, а натомість просили базове підтвердження доброчесності. Згодом ми залучили і фонди, наразі їх близько 50, тому можемо простежити певну динаміку.

Інколи фонд переконаний, що сам факт присутності на платформі допоможе їм закривати збори. Але це не зовсім так. Платформа є інструментом, щоб вчасно звітувати, збирати донати безпечно для користувача й для фонду. Якщо ти не працюєш із аудиторією у своїх каналах, не закликаєш амбасадорів тебе підтримати, то успіху не буде.

Другий напрям нашої роботи — залучення покупців та продавців маркетплейсів до благодійності. Замість того, щоб задонатити 1 млн грн, ми можемо зібрати 5–7 млн грн. Що й зробили. Вивчили, що роблять інші бізнеси: найчастіше це клікабельні банери на сайтах і розсилка. Ми шукали ще способи, і врешті виникла ідея створити спеціальну кнопку, за допомогою якої можна підтримати актуальний перевірений збір — такий інструмент, який би спонукав людей донатити, але при цьому не погіршив показники бізнесу. Тому кнопка «Долучитися до збору» з'являється вже після оформлення замовлення. За місяць покупці Prom донатять близько 2 млн грн. Згодом ми зрозуміли, що цей продукт можна запропонувати підприємцям, які мають власні сайти на Prom. Долучатися чи ні вирішують безпосередньо продавці — у кабінеті є можливість увімкнути цю функцію.



АННА ТЕСЛЯК,
бренд-директорка
Будівельної групи
«Синергія»

Всі запити від військових стікаються до мене напряму. Далі залежно від змісту запиту ми вирішуємо з командою, як будемо працювати з ним. Якщо це щось термінове і посильне нам, то це можуть бути гроші бізнесу. Якщо щось більш масштабне, то ми думаємо про партнерства або про благодійну подію із метою збору на цю потребу. Часто таким партнером стає наше місцеве волонтерське об'єднання «Незламні серця» та бізнеси-резиденти «Синергії».

Коли після такого заходу на Великдень ми купили і передали авто, то розговорилися із командиром бригади у Третьому армійському корпусі й виявили, що потреба у нових авто зараз не така нагальна, як у ремонті. Тому ми і передали нове авто, і відремонтували ті 5, які були їм потрібні. **Тобто треба вміти почути, що дійсно потрібно, а не виходити з того, яка допомога нам як бізнесу є більш зрозумілою. Ця співпраця потягнула за собою наступну — із розіграшем квартири за донат у великому зборі «Герої районів».**

Фонд Третього армійського корпусу звернувся до нас із пропозицією стати партнером проєкту, у межах якого планували розіграти три квартири в різних регіонах України. Ми повірили в цю ідею, бо самі думали про подібний формат ще з другого року повномасштабного вторгнення, але раніше не бачили зрозумілого рішення, як це технічно реалізувати.

«Синергія» передала для розіграшу квартиру вартістю 2,5 млн грн у київському проєкті «Синергія Київ». Для нас це мало більший символічний сенс: житло в столиці — це сильний образ дому, безпеки й нового початку.

Ми розраховували, що така квартира зможе згенерувати до 25 млн грн донатів на користь війська із внесками від 300 грн. У результаті збір на 100 млн грн уже закритий.

Висновок: бізнес — повноправний партнер

Після припинення роботи USAID у липні 2025 року організації громадського сектору звернули більше уваги на український бізнес, аби забезпечити собі виживання й підтримку. Такі стресові умови значно прискорили напрацювання практик взаємодії з бізнесом, бо він став бажаним донором. Виявилось, що крім донатів на зброю та підтримку дійсних військових, що є табу для міжнародного бізнесу, український бізнес виявився спроможним закривати запити, які до того були у сліпій зоні міжнародних донорів. Наприклад, український бізнес може інвестувати у розвиток прифронтових громад, незважаючи на складні умови, а подекуди й несвоєчасність реалізації проєктів. Чому? Тому що використовує не тільки раціональні критерії ухвалення рішень, а й емоційні, патріотичні. Виглядає, що ресурсність та небайдужість бізнесу нарешті визнано, а отже він перестає бути просто гаманцем.

У вимушеного зближення НГО та бізнесу є й негативний аспект. За логікою бізнесу, будь-який проєкт має видимий і бажано швидкий результат. Тому аби залучити бізнес до фінансування, організації громадського сектору змушені спрощувати та інтерпретувати свої проєкти через оптику кількісних результатів та трансакцій: ми робимо це і отримуємо це. Припускаємо, що це тимчасовий крок назустріч.

Стратегії партнерств сьогодні будуються навколо обміну ресурсами та компетенціями: грошима, експертизою та аналітикою, креативними і цифровими рішеннями. Можемо очікувати, що після побудови міцних зв'язків на цьому рівні та накопичення досвіду успішних проєктів, розвиватимуться також і стратегії впливу та змін. Трансакційні стосунки, за умови збереження довіри, здатні стати трансформаційними. Хоча міжнародні гранти та внески фізичних осіб і далі є основою бюджету НГО, вперше український бізнес став важливим стратегічним партнером. Не тільки донором, а саме рівним партнером.

ЯК СПІВПРАЦЮВАТИ З ДЕРЖАВОЮ?

На це питання наші респонденти відповідали із зітханням: «Запастись терпінням». А тоді додавали про беспрецедентні виклики та глибоку кадрову кризу. Таке враження складається тому, що бізнес, громадський сектор і держава працюють у різних логіках та за інерцією накладають свою логіку на інші сектори. Бізнес та НГО частіше оптимізують швидкість, ефективність та результат, водночас державні інституції оперують процедурами, легітимністю та ризиками. Це впливає на темп взаємодії та ухвалення рішень. Розповімо про ті стратегії партнерства з державою, які наразі працюють.

Варіанти стратегій

Пілот
Бізнес та/або НГО проводять всю аналітичну роботу, створюють готове рішення, тестують його і пропонують державній інституції для масштабування. Достатньо відкритим майданчиком для запуску таких проєктів останнім часом є громади.

Дослідження і дані
Громадська організація та/або бізнес проводять глибоке дослідження й передають його державній інституції для розробки стратегії, мета-аналізу, розробки політик. У такий спосіб державна інституція отримує якісну аналітику без використання бюджетних коштів.

Адвокація
Бізнес та/або НГО або їхні спільноти підтримують ініціативу державної інституції до того, як вона знайде вираження у вигляді офіційної програми, стратегії, законодавчих змін. Наприклад, спільнота «Бізнес без бар'єрів» виникла на підтримку ініціативи Олени Зеленської із впровадження принципів доступності.

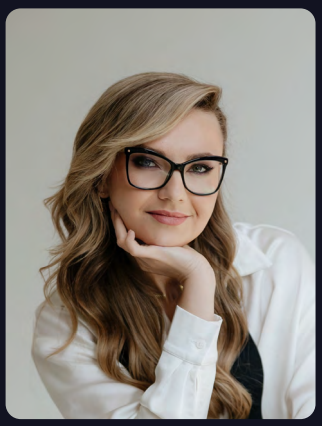
Цифровізація державних сервісів
Бізнес розробляє технічне рішення на запит державної інституції pro bono або на комерційній основі (тендер). У такий спосіб з'явилась Prozorro та інші державні сервіси.

Інформаційна підтримка
Створювати інформаційні, комунікаційні, просвітницькі проєкти для підсилення генеральної лінії змін міністерств, а також розповсюджувати готові інформаційні матеріали від держави. Найбільш плідні проєкти в цьому напрямі виходять у великих мовників, креативних та комунікаційних агенцій, які зі свого боку закривають розробку концепції та виробництво контенту, а представники держави надають «мандат» на ці дії й акумулюють вплив. Каменем спотикання може стати непродумана стратегія комунікації й координація зусиль.

ЯК ОЦІНЮЮТЬ СВІЙ ДОСВІД СПІВПРАЦІ З ДЕРЖАВОЮ РІЗНІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НАВІЩО ДЕРЖАВНИМ ІНСТИТУЦІЯМ СПІВПРАЦЮВАТИ З БІЗНЕСОМ ТА НГО?



Щедрий вівторок



СВІТЛАНА ДЕНИСЕНКО,
директорка KSE Foundation

Мені здається, що всі складнощі партнерства між секторами — це питання взаємодії різних логік. Наприклад, представники бізнесу знаходять спільну мову із професійними благодійними фондами чи громадськими організаціями, бо виходять з логіки «а що ми можемо разом змінити та що для цього треба».

З державною сферою все по-іншому. Коли ви хочете системно змінити навіть маленький елемент у загальній реальності, маєте готуватись до того, що на кожен ваш крок буде спрацьовувати запобіжник. Це не добре і не погано, це факт. Чи немає у вас раптом політичних амбіцій? Чи не несе взаємодія з вами репутаційного ризику для державної структури? Чи вкладається ваша пропозиція у загальний вектор стратегії, яку зараз впроваджує очільник чи очільниця міністерства? А чи точно ви впевнені у своїй пропозиції, чи ліпше зібрати ще кілька робочих груп й обговорити? Тобто, логіка державних установ націлена не на те, щоб вишукувати можливості, а на те, щоб запобігати ризикам. Іноді, аж надто пильно. Тому часто організації громадянського суспільства бачать проблему на ранніх стадіях та сигналізують про це державі, але через свою негнучку природу вона реагує пізніше, і лише на ті виклики, які загрожують її цілісності.

Через це зіткнення логік багато ініціаторів змін розчаровується, але порятунок у балансі. Наприклад, наш кейс зі шкільними укриттями у прифронтових громадах. Щоб працювати з цією проблемою на загальнонаціональному рівні, потрібно знайти міжнародних партнерів, структурувати закупівлі, розгорнути програму, комунікувати її на всіх рівнях всім стейкхолдерам правильно. Як наслідок, процес розтягується на пів року, рік і більше. Протягом цього часу діти або навчатимуться онлайн, або муситимуть спускатись в ті застарілі укриття, які є і якщо вони є. Мобілізація ресурсів у бізнесі та громадському секторі пройде значно швидше. Власне тому ми не шукали підтримки держави у цьому проєкті, а навпаки, хотіли закрити прогалину, на яку в неї точно найближчим часом не буде ресурсу.



ОЛЕКСІЙ РАДЧЕНКО,
CEO Prozori Solutions

Я часто помічаю упередження: мовляв, працювати із державою дуже складно, потенційно корупційно й заплутано. Але держава велика, і люди різні: багато залежить від особистостей на конкретних посадах та їхньої вмотивованості.

Безперечно, мені як представнику IT-сфери та засновнику компанії економічно та організаційно вигідно співпрацювати з іноземними замовниками в комерційному секторі, але там ми — ще одні розробники з тисячі. Мені хотілося більшого. Хотілося зробити класний сервіс або продукт, який би покращив життя людей тут, в Україні. Тож я шукав можливості, і коли зайшов на перший державний підряд із розробки ядра системи Prozorro, то дуже тішився й не до кінця розумів, які зміни це потягне. Я тоді був ФОПом й мінімально звітував, але аби продовжувати свій шлях з державою, мусив відкрити ТОВ та розширити операційне крило компанії, найняти додатково людей, які б підтримували всі процеси й документообіг, необхідний для співпраці. Зараз ми є підрядником багатьох центральних органів виконавчої влади, міністерств, державних підприємств у проєктах цифровізації. Ми працюємо на стандартних комерційних умовах, наші рейти конкурентні. Але у співпраці з державою несподівано відкриваються інші переваги, яких не мають комерційні проєкти. Наприклад, коли держава шукає виконавця, то ти маєш майже 100% гарантії, що твоя розробка стане реальністю, бо великий шлях обдумування й погодження вже пройдений.

Державні проєкти можуть бути нервові по термінах, політично вмотивовані, приурочені до якоїсь важливої дати, складні в адмініструванні, більш відповідальні, ніж комерційні, проте це перекривається тим, що у твоєму професійному портфоліо буде реальний проєкт, що чинить реальний вплив.



ЯНА ЛЯХОВИЧ,
Chief Communications Officer 1+1 media

Ми багато працюємо з темами, де держава й медіа можуть підсилювати одне одного. Наприклад, разом із Міністерством у справах ветеранів реалізуємо кампанію «Життя після шрамів», яка фокусується на реінтеграції ветеранів і ветеранок у цивільне життя.

Також системно підтримуємо «Школу супергероїв» — державну установу, яка забезпечує освіту дітей у лікарнях. 1+1 media є партнером проєкту фактично від початку його існування.

Окремо для нас важливою є участь у спільноті «Бізнес без бар'єрів», об'єднаній навколо ініціативи першої леді Олени Зеленської. 1+1 media стали однією з перших медіакомпаній, що долучилися до цієї ініціативи, адже тема безбар'єрності та інклюзивності давно є частиною нашої системної соціальної роботи.

Так само свого часу народився і проєкт «Спорт проти війни», який ми реалізовували разом із Міністерством молоді та спорту. Тоді українські спортсмени — зокрема Андрій Шевченко та олімпійські чемпіони — записували звернення до міжнародної спортивної спільноти на тлі наслідків російської агресії. Ми допомагали поширювати цей контент через власну професійну мережу міжнародних мовників та партнерів. У таких проєктах дуже добре відчувається справжня сила партнерства: коли кожна сторона робить те, що вміє найкраще, аби підсилити спільний голос країни.



ОКСАНА ПАВЛЕНКО,
директорка контакт-центру «ЕКСПРЕС ЛІНІЯ»

Місія нашої компанії — бути дотичними до розбудови держави. По-іншому ми просто не вміємо.

Від початку вторгнення було декілька вікон можливостей, коли ми допомагали державним структурам й війську зокрема фінансово та фахово. До прикладу, ми супроводжували гарячі лінії з евакуації у 2022, гарячу лінію Національного інформаційного бюро й таке інше. Це був такий час у країні, коли суспільство було максимально включене у те, щоби триматись разом і встояти. **Поступово стало зрозуміло, що замість спринту в нас буде марафон, тому і держава, і бізнеси мали переглянути підходи й стабілізувати свою діяльність. Саме в цьому, як мені здається, криється причина того, чому державні інституції зараз реагують довше й більше зацікавлені у розбудові своїх структур, ніж у співпраці чи аутсорсі. Ми й далі готові ділитися експертизою, консультувати та проводити аудити, якщо виникає така потреба, але все менше робимо руками наших фахівців.**

З позиції бізнесу це виглядає так, що ми мусимо паралельно розширювати портфель комерційних проєктів для утримання команди і втілення нових проєктів для держави та війська. І ми зацікавлені у тому, щоб вкласти кошти та ресурс команди у впливовий проєкт. Він не обов'язково буде тривалим або масштабним, проте дуже важливо, щоб у нас бачили рівного партнера, а не виконавця задач, й проєкт загалом сприяв змінам на краще. Оце і є головний комплексний фільтр партнерств. Тому зараз ми йдемо туди, де у нас є потреба, а не намагаємось прислужитись скрізь.



ГЛІБ ПРОНЕНКО,
партнер МОКО

Важливо прийняти той факт, що коли ви працюєте з державною інституцією, на вас чекає дуже високий рівень невизначеності. **До цього треба готувати та бажано спеціально формувати команду.**

Ви маєте бути 24/7 на зв'язку і вміти працювати навіть без брифінгу в суперавтономному режимі. У менеджера та команди такого проєкту має бути реакція мангуста й вміння працювати у режимі постійної кризи. Бриф та цілі змінюватимуться постійно, як і пул задач, сталим залишиться тільки загальний вектор. І звісно, остаточно матеріали будуть погоджені в останній день (не факт).

Може бути інший варіант — коли держава запрошує вас попрацювати на комерційній основі, наприклад, у межах тендеру або прямий запит. Така співпраця більш «комфортна» і передбачувана, є більш-менш зрозумілий бриф та розуміння, чого потрібно досягнути. Але тут все ще зовсім інші правила та швидкість, ніж у бізнесі. І потрібні люди, які можуть витримати таку інтенсивність.



ІРИНА ШЕВЧУК,
менеджерка зі стратегічних партнерств Esper Ukraine

Кофаундери Esper Bionics — українці, наше виробництво завжди було в Києві, проте ми орієнтувалися на ринки США. У 2022 році ми, як і всі мабуть, були шоковані, що Росія розв'язала повномасштабну війну, тому зробили певні кроки, аби наші протези були доступні для українців.

Присутність на українському ринку для нас є місійною, бо ми реалізовуємо в Україні наш продукт за собівартістю. У нас діє ініціатива Esper for Ukraine, завдяки якій люди можуть отримати протез безоплатно в рамках державної програми або як благодійну допомогу.

З 2022 по 2026 рік ємність сфери та якість протезування значно покращились. Коли ми починали цим займатись, держпрограми були досить обмежені, тому ми діяли через спонсорські програми, на які фандрайзили разом з партнерами. Наразі для військових з бойовою травмою доступні державні гарантії, які покривають біонічне протезування. Зараз ми входимо до великої міжвідомчої групи під управлінням Мінсоцполітики, що системно вдосконалює процес протезування для людини, яка стикнулася з цим викликом. Уже представлений роадмап змін, зрушення тут точно відбуваються. Ми також є частиною коаліції (Protez Foundation, UNBROKEN, Superhumans, Esper Bionics, БФ «Здорові рішення»), яка працює над законопроєктом у сфері протезування.

Найбільш вузьким місцем є нестача фахівців у сфері протезування. Коли ми говоримо про запит на протезування, то він великий і буде збільшуватись, тому що потрібно забезпечити людей, у яких сталася ампутація через поранення, можливостями вести своє звичайне життя далі. Водночас нікуди не зникатиме запит людей, які вже запротезовані, незалежно від того, чи це сталося внаслідок травми, чи вродженої вади кінцівки. У середньому, пацієнти зараз мають чекати декілька місяців, щоб отримати допомогу фахівця. Звісно, це проблема. Вона виникла і масштабувалась саме внаслідок війни.

Декілька ВНЗ вже відкрили набір на спеціальність «Протезист-ортезист» та «Технік-ортезист», і зараз люди здобувають цю професію, що має набагато покращити ситуацію в сфері. З нашого боку, ми маємо з ними підписані меморандуми, щоб реалізовувати спільні проєкти для їхніх студентів.

Чи могли б ми залучити іноземних протезистів, щоб поліпшити ситуацію та закрити потребу у фахівцях? Технічно, могли б, і частково так робимо в окремих складних кейсах. Водночас експертиза українських спеціалістів вже досить велика, тож нам набагато краще залучати саме їх.

Ми продовжуємо працювати у робочій групі, а також виводимо на стратегічний рівень навчальні комунікації про наш продукт і про те, що ми готові надавати сервіс і навчати встановлювати саме нашу біонічну кисть тих протезистів, які вже мають кваліфікацію.



ВАЛЕРІЯ ТАТАРЧУК,
засновниця БФ «ТВОЯ ОПОРА»

Одного разу я вирішила дослідити, чому в Україні так мало наставників. Це люди, які допомагають дітям, які не мають батьківського піклування, підготуватись до самостійного життя поза межами інтернату. На той момент зареєстрованих наставників в Україні було 25, а чинних — 7, що дуже мало.

Я набрала Інну Мирошниченко, юристку та громадську діячку, й ми вирішили створити проєкт, аби залучити більше наставників. Не було ніякого гранту чи ресурсів, тільки наше бажання, експертиза та нетворк. Інна звернулася до Київського обласного центру соціальних служб, «ТВОЯ ОПОРА» підписала з ним меморандум, і ми запустили комунікаційну кампанію. Паралельно команда фонду думала, як зробити так, щоб більше людей не тільки подали заявку, а дійсно стали наставниками. Ми мали суттєві обмеження. Тільки державна установа може навчати наставників, тому ми можемо тільки практично допомагати наставникам в їхній місії. Наприклад, у фонду є Сімейний центр ментального благополуччя, де є кейс-менеджер, психолог, мультидисциплінарна команда, до якої може звернутися наставник зі своїм підопічним у будь-якій справі. Приміром, дитина в інтернаті має небагато самостійних рішень: вона не може самостійно звернутися до психолога зі своєю проблемою, часто не вміє самостійно готувати собі їжу та планувати особистий бюджет. Ми готові надати спеціалістів та простір.

Показником ефективності цього проєкту для нас було 100 заявок, але ми отримали близько 500. Щоби працювати з таким об'ємом, нам вже була потрібна підтримка бізнесу, і ми її залучили. **Також була створена робоча група при Верховній Раді, до якої ми з Інною увійшли, і працювали над змінами закону «Про наставництво». Наприклад, нам вдалося пом'якшити регулювання того, хто може стати наставником, запропонувати нові форми індивідуального та корпоративного наставництва і детальніше прописати права та обов'язки.** Наразі ці зміни затверджені Президентом. А у 2025 році фонд отримав відзнаку Better Care Awards у номінації «Голос змін» за свої зусилля. Наступний крок фонду у тому ж напрямку — ресурсні ретрити в межах проєкту «Стійкі сім'ї — стійка система: національна модель підтримки прийомних батьків для сталого відновлення системи сімейних форм виховання». Ми досліджуємо, що насправді виснажує прийомні сім'ї, і створюємо модель відновлення, яку можна масштабувати на всю країну. На жаль, держава не закриває потреби сімей з декількома прийомними дітьми достатньою мірою, отже батьки мають обоє інтенсивно працювати, але це, своєю чергою, веде до того, що вони менше часу приділяють своїм підопічним. Насправді тут є можливість для бізнесу допомагати адресно, якщо він має таке бажання.



ОЛЬГА МАЦЬКО,
керівниця департаменту стратегічних ініціатив UAnimals

Коли ми говоримо про державу, то чомусь не оперуємо словом «партнери». Хоча я розумію, що фактично держава точно є нашим партнером у напрямі адвокації.

Якщо обирати між бізнесом, громадськими організаціями та державою, то найпростіше стосунки складаються з бізнесом. І це за умови, що окрім фільтрів на базову доброчесність, ми ще перевіряємо, чи бізнес не експлуатує тварин, чи не тестує на них косметику, наприклад. Після цих фільтрів лишається дуже невеликий прошарок потенційних партнерів, кому одночасно цікаві ми, цікаві тварини, і це може лягти в їхню стратегію соціальної відповідальності та благодійності. Проблемою громадських організацій в нашій сфері тривалий час була непрофесійність, зараз це поступово змінюється, а крім того, ми вже напрацювали пул. З державою ми не обираємо, це неуникний партнер. У першу чергу ми співпрацюємо із об'єднанням депутатів «Гуманна країна», Кірою Рудик, Юлією Овчинниковою, аби разом просуватись у питанні захисту прав тварин. Те, що зараз випадків жорстокого поводження з тваринами фіксують більше, означає рівно те, що раніше їх ігнорували, а ми разом змогли створити умови, щоб їхні права захищали. Також у наш проєкт навчання гарно включилась екологічна прокуратура, ми підтримуємо зв'язок наразі, і точково включається МВС. У тому, як ці партнерства відбуваються і наскільки дієвими вони є, закладений великий внесок окремих особистостей. Саме на людях все тримається, тому що державна система зараз дуже перевантажена.

Багато змін у ставленні до тварин зараз відбувається через людей та їхню особисту причетність, а не через директиви. Наприклад, українці брали із собою тварин в евакуацію? Так, і це за умови нашого чесного діалогу з «Укрзалізницею» привело їх до рішення змінити правила перевезення тварин потягом. А от pet-friendly заклади — це спільний здобуток багатьох зоозахисних організацій і звичайних людей. Взимку 2025-2026 бізнесам дозволили впускати тварин до приміщень без ризику для людей. Декілька бізнесів зробили про це комунікацію. Але якби люди не вимагали від заправок і рітейлу, щоб тварин впустили з морозу погрітись, все залишилось би на рівні наказу. В якийсь момент мені зателефонував директор з маркетингу однієї АЗС і попросив перестати підкріплювати цю тему. А ми ж нічого не робили, це все люди.



АНДРІЙ РОМАНЧУК,
заступник командира полку безпілотних систем «Лава» 2 корпусу НГУ «Хартія» , засновник MORIS (до вступу на військову службу — керуючий партнер)

Ми даємо фідбек з поля бою, то він би мав в першу чергу братись до уваги як такий, який мав би лягати в основу законодавчих змін. А це відбувається дуже поволі. Але ми користуємося всіма можливостями впливу, які у нас є. **В чому парадокс? Перші особи держави часті гості в «Хартії», а от середня ланка чиновників взагалі не в курсі, що дійсно необхідно змінювати. Тому щойно виникає можливість такого особистого контакту, ми робимо короткий огляд про всі проблеми одразу. Це працює, хоча я усвідомлюю, що не системно.**

Військовослужбовці зараз перебувають в умовах, коли через ускладнені процедури можуть ненавмисно порушувати якісь норми, статути, положення. Один з прикладів, про який ми кричимо, це підприємництво серед військових.

Воно є поширеним — це факт. Але законодавче регулювання його дуже обмежує. І якщо на нижчих посадах військові між бойовими завданнями вигадують, як продовжити свою діяльність або як запустити свій дроновий стартап, наприклад, використовуючи ФОП дружини, то щойно людина стає керівником взводу, то це посадова особа, яка має декларувати все, що має, як чиновник. Він не може бути засновником бізнесу, не може бути ФОП, не може працювати за своїм цивільним фахом. Ми працюємо над тим, щоб досягти спеціального регулювання цього питання. Тому що «вільна козаччина», як я це називаю, винахідливість, ініціатива, зберегла нам країну й дає змогу воювати ефективно і далі. То нехай буде трішки більше економічної свободи.



ІВОНА КОСТИНА,
співзасновниця
Veteran Hub

Якщо правильно пригадую, то у найпершій стратегії хабу було прописано, що всі наші дії мають впливати на соціальну політику таким чином, щоб змінити ставлення держави до людини. Це був дуже довгий шлях, тернистий, і ми насправді не мали стійкої співпраці з державою дотепер.

Після 2020 року ситуація кардинально змінилася: ми сіли з колегами з «Принципу», «Юридичної сотні», «Простору можливостей» (нині — платформа відновлення людського капіталу «РеСтарт») і VETERANKA та описали першу версію Концепції державної політики щодо ветеранів, ветеранок та їхніх сімей. Це був момент, коли в одній точці зійшлись великий суспільний запит, відсутність цілісного розуміння проблеми з боку держави й наш спільний накопичений досвід. Ми заповнили прогалину. Дали візію того, як виглядає ситуація, і як можна з нею працювати, які вона має перспективи до розвитку.

Наприкінці 2025 року у нас була нагода публічно презентувати напрацювання прем'єр-міністерці України, міністерці у справах ветеранів, міністру соціальної політики та усім небайдужим. Це приклад найбільш тривалої та ґрунтовної співпраці у нашому досвіді, але також ми маємо коротші й точкові співпраці з Національною поліцією та деякими міністерствами, де це має сенс і може бути в інтересах наших бенефіціарів. **Наразі Коаліція продовжує співпрацювати з Міністерством у справах ветеранів у межах ухвалення Ветеранського кодексу — першого документа, що регламентує ветеранську політику незалежної України.** Команда проєкту також розробила Концепції, проаналізувала місцеві й регіональні програми підтримки та підготувала рекомендації для органів влади. Окремо описали потреби й виклики ветеранів і ветеранок, які перебувають у резерві або продовжують військову службу.



ГРИГОРІЙ СЕЛЕЩУК,
програмний директор
Карітасу України

У багатьох випадках наша співпраця з державою — це є пошук прогалин, де державні органи не встигають давати раду самостійно, й закриття їх нашими силами. У першу чергу, це про підтримку державних програм та реформ, які мають на меті послужити суспільству, але стикаються з труднощами імплементації.

Приміром, ми підтримуємо пілотні ініціативи Міністерства соціальної політики на місцях. **Чому це важливо? Тому що розуміємо, що для суспільства демонополізація надавачів соціальних послуг — це єдиний шлях до покращення якості цих послуг та їхньої ефективності. Карітас відкрив до третини Центрів життєстійкості в Україні, але, крім того, ми працюємо із Міністерством ветеранів у напрямі надання реабілітаційних послуг, співпрацюємо з НСЗУ, щоб створювати медичні центри, ведемо перемовини із Міністерством розвитку, щоб рухати питання енергонезалежності та водопостачання в громадах.**

Ще один наш напрям співпраці з органами державної влади пов'язаний з тим, що ми входимо до багатьох робочих та експертних груп з метою адвокації. У нас як в організації достатньо авторитету й соціального капіталу, щоб прийти до держави із пропозицією. Інша справа, що внутрішньодержавні механізми можуть бути не готові цю пропозицію абсорбувати, зреагувати на неї, пропрацювати. Оскільки у нас є живий і безпосередній контакт із людьми у потребі, то ми є обізнані щодо цілого комплексу проблем, які у них виникають. Ми спираємось на ці знання, щоб пропонувати, як можна було би змінити законодавство. Один з важливих напрямів — це є співдія з Офісом омбудсмана. Ми пропрацьовуємо деталі повернення українців з окупованих територій до підконтрольних Україні, бо там є певні виклики законодавчі.

Яскравим прикладом буде закон про соціальні послуги і стандарти надання соціальних послуг, де ми перебуваємо в процесі розробки вже 15+ років. Ми долучались до розробки майже кожного стандарту, тому що хотіли би закласти в основу принцип «гроші ходять за бенефіціаром», бо тільки тоді послуги будуть ефективними.

Третій варіант співпраці — це підсилення українських меседжів на міжнародному рівні. До прикладу, ми можемо ілюструвати прикладами проєктів нашої мережі ті виклики, з якими стикаються українці щодня, коли це необхідно для виступу делегації у Брюсселі тощо.



АНАСТАСІЯ ОБРАЗЦОВА,
виконавча директорка
Українського культурного фонду

Раніше УКФ практично не мав партнерств з українським бізнесом. Сьогодні такі партнерства є, зокрема, з компанією «МХП». **Приємно відзначити, що дедалі більше компаній розглядають підтримку культури як частину своєї стратегічної соціальної відповідальності.** Ми чудово розуміємо бізнес та його втому від того, що до нього ставляться як до «гаманця». Ми теж це відчуваємо і працюємо з цим. Наші принципи партнерства зараз — це спільна мета, об'єднання ресурсів та фінансів. Має бути не тільки візія, але й готовність долучатися до проєктів ресурсно.

Приміром, якщо бізнес розташований у громаді, де згасає освіта, інфраструктура й культурне життя, то він чудово розуміє, що дуже скоро там не буде кому працювати й кого наймати. Відповідно, бізнес інвестує у розвиток громади. Частіше за все він готовий підтримати конкретний проєкт, приміром, відновлення пам'ятки на цій території, бо це для нього зрозумілий та видимий результат. Проте після повномасштабного вторгнення ми також бачимо бажання копати глибше, йти в більш довготривалі проєкти з відкладеним впливом. У цього теж є доволі прагматичні причини: навіщо будувати дорогу до села, якщо немає причини нею їздити? Віднайти або створити причину здатна культура.

Культура у нас в країні радше створює переважно соціальне благо — дуже важко до неї застосовувати економічні метрики. Вона робить нас нами. Але креативні індустрії, які надихаються й живляться культурними продуктами, насправді є цікавими й дещо недооціненими об'єктами для інвестування. Було дослідження KSE та Директорату креативних індустрій у Міністерстві культури, яке показало, що 1 грн інвестицій в креативні індустрії дає 2,2 грн на виході — це більше, ніж інвестування в нерухомість і будівництво. Звісно, у такі проєкти складніше інвестувати, але й віддача більша.

На мою думку, стратегічно потрібно розподіляти й підтримувати як короткі проєкти зі швидкими результатами, так і довготривалі. Не може бути все дуже просто і дуже швидко.



ЛІЛІЯ МАРАЧКАНЕЦЬ,
керівниця KCB Kernel,
директорка БФ «Разом
з Kernel»:

Держава — це такі самі люди, як ми з вами. Тому я не нарікатиму на жодне міністерство, з яким ми працюємо.

Брак людського капіталу є великим викликом скрізь, а у державних інституціях це призводить до значних перевантажень. Наприклад, щоб зустрітися із заступником міністра щодо одного з наших проєктів, мені знадобилося десь пів року. І це не від небажання. Це фізична нестача ресурсу. **Тому ми підсилюємо там, де можемо, і часто є провідниками загальнонаціональних ініціатив у громадах нашої присутності.**

Наприклад, з Українським ветеранським фондом і Міністерством ветеранів — у підтримці бізнесу захисників та їхніх родин, з МОЗ ведемо перемовини про мобільні бригади для громад та енергонезалежність лікарень. А ще ми залучені до спільноти «Бізнес без бар'єрів» та ініціативи першої леді «Ти як?», відкриваємо реабілітаційні центри в районних лікарнях. **Що це все нам дає? Більш самостійні й економічно розвинені громади. Хочеться одного дня перестати бути там єдиним спроможним актором.**



ЮЛІЯ ПОХОЛЮК,
керівниця департаменту розвитку ГО «Військова школа "Боривітер"»
2022-2025 рр.

Модель «Боривітру» від початку побудована так, аби підвищувати державну спроможність. **Якщо ми повернемось думками на початок повномасштабного вторгнення, то виявимо, що чисельність української армії різко зросла у десятки разів, і державні навчальні центри ледь витримували таку кількість нових військовослужбовців**. Паралельно, у цих військовослужбовців та, ширше, у суспільства, з'явився запит на військову підготовку. На цьому стику з'явився «Боривітер».

Нині у нас є меморандуми про співпрацю з Генеральним штабом та з Міністерством оборони. Наша допоміжна освітня функція розвивається і далі, але також «Боривітер» працює як майданчик для тестування майбутніх проєктів, спроможностей, ініціатив, які колись можуть бути інтегровані державою. **У нас пішов певний час на злагодження взаємодії з цими партнерами, тож наразі про бар'єри вже не йдеться.** На жаль, деталі більше як 90% таких співпраць ми не можемо розкривати, тому скажу так. Наприклад, ми можемо з виробником запустити тестування нового обладнання, оцінити складність програми навчання управлінню цим обладнанням й за допомогою держави поділитись з іншими навчальними центрами. У нас одна мета — обороноздатність України.

Висновок: держава — вимогливий партнер

Співпраця з державою є найбільшим викликом для юридично та операційно непідготовлених організацій, бо вона вимагає граничної прозорості. Аби це забезпечити, потрібно більше часу й ресурсів, а іноді не обійтись і без трансформації процесів. Але це не закриває шлях назавжди. Щоб співпрацювати з державою, потрібно звучати впевнено й голосно. Як цього досягти? Зокрема через партнерства.

МОДЕЛІ МІЖСЕКТОРНИХ ПАРТНЕРСТВ



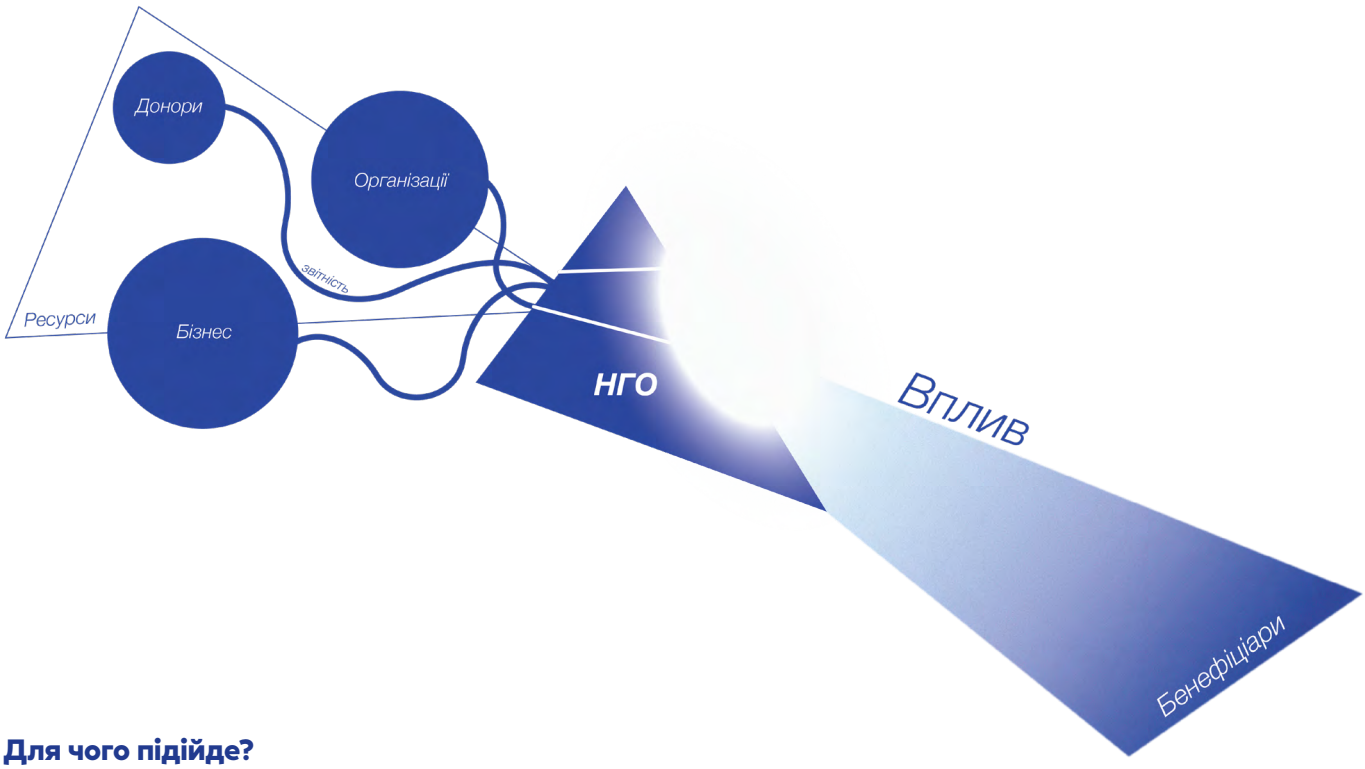
Щедрий вівторок

У теорії публічного управління та соціальних інновацій моделі співпраці є окремим розділом, тому що системних змін неможливо досягти наодинці. Жодна організація у світі не має достатньо експертизи, ресурсів та впливу, щоб клацнути пальцями й змінити на краще цілу сферу. Зміни такого масштабу відбуваються покроково і довго, а відповідальність за результат розподіляється між усіма учасниками.

Враховуючи виклики, що стоять зараз перед бізнесом та громадським сектором в Україні, нам властиво жертвувати «довгими» процесами заради швидких результатів й подолання наслідків. Тому організації підходять до питання розбудови моделі партнерств з трьох причин: брак внутрішнього ресурсу, потреба спростити адміністрування, бажання збалансувати зусилля та вплив. Іноді все водночас. Як це відображається на моделях партнерств та їхній стійкості? Якщо коротко: вони розбудовуються хаотично й почасти не можуть забезпечити win-win для всіх учасників.

Ми описали партнерські моделі, які зустріли в інтерв'ю: від найбільш поширених і легких для відтворення до найбільш рідкісних та складних.

ЛІНІЙНА МОДЕЛЬ



Для чого підійде?

Розділити видатки, об'єднати зусилля, втілити комунікаційний проєкт, протестувати співпрацю

Найпопулярніша модель партнерств, де донорська організація надає ресурси, професійний фонд забезпечує управління проєктом, логістику та аналітику, а військовий підрозділ, громада, вразливі групи суспільства отримують допомогу. При цьому донорською організацією може бути як бізнес або бізнеси, так і інша громадська або благодійна організація. Важлива особливість моделі полягає в тому, що цінність проєкту створює фонд, а донорська організація може ніколи й не контактувати з бенефіціарами, повністю спираючись на експертизу фонду як посередника. Донорська організація отримує доступ до аналітики реальних потреб бенефіціарів, на збір якої самостійно довелося би витратити додатковий бюджет та час. Фонд у цій моделі, за умови глибокої експертизи й підтвердженої доброчесності, отримує стійку підтримку й плюси до репутації для майбутніх співпраць.

Переваги:

Прозорість, порівняно просте адміністрування, підвищення ефективності допомоги та заощадження часу з боку донора, закладена основа для довших співпраць для фонду.

Ризики:

Розрив зв'язку між донором та бенефіціарами, що призводить до сезонних стрибків підтримки, появи стереотипів, невиправданих очікувань щодо ефективності. Фонди працюють із цим через розширені наративні звіти та інші формати.

Приклади:

Pro bono проєкти та інтелектуальне волонтерство
ELEKS, MORIS, Havas Village, МОКО, контакт-центр «ЕКСПРЕС ЛІНІЯ»;

Інтеграція фандрейзингових можливостей у продукт
Uklon, EVO;

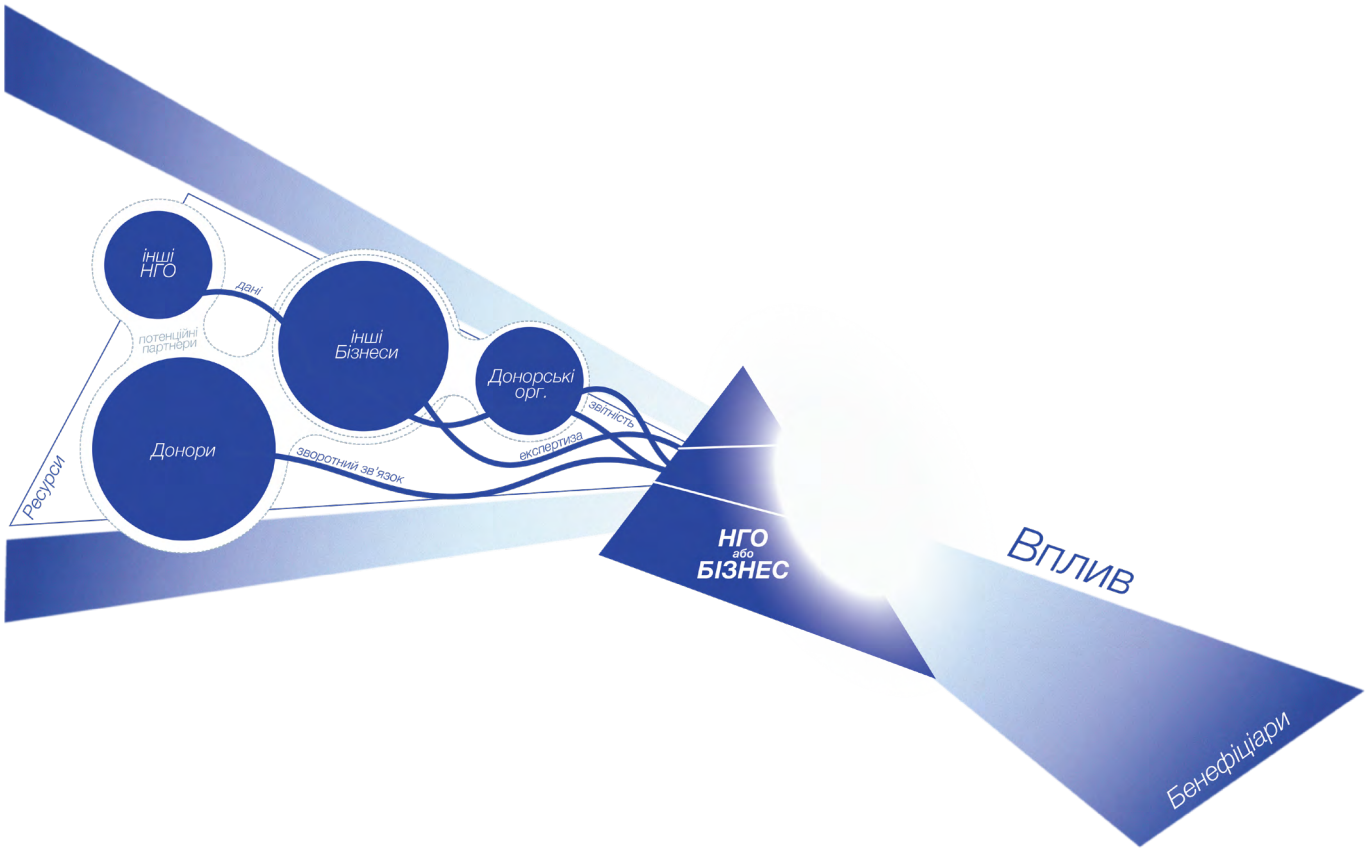
Фандрейзингові кампанії
«Повернись живим» + ОККО + Сили оборони, Будівельна група «Синергія» + + Третій армійський корпус;

Залучення аудиторії клієнтів та інформаційна підтримка
JYSK, Tabletki.ua, 1+1 media;

Благодійні дропи
ПУМБ + Агенти крові, Animalism від UAnimals, мерч COMFY;

Благодійні проєкти під ключ
БФ «ТВОЯ ОПОРА».

РИЗОМА



Для чого підійде?

Розділити видатки, збільшити share of voice, знайти системне рішення проблеми.

За своєю суттю ця модель партнерств децентралізована, горизонтальна й не має головного учасника. Проте часто під ризомою мають на увазі розширену версію лінійної моделі з більшою кількістю учасників та тривалістю проєкту. У ній всі контактують із організацією-ядром, наприклад, це Фонд, знають одне одного, але не обов'язково встановлюють зв'язки за межами проєкту. З часом така модель стає власне ризомою, де роль ядра зменшується, а натомість проростають бічні зв'язки між учасниками.

Бенефіціарами змін в цій моделі можуть бути як самі організації, так і суспільство чи його окремі групи. На відміну від лінійної моделі, експертиза щодо потреб бенефіціарів та відповідальність за результат проєкту тут розподілені між учасниками, тому більшу роль у досягненні мети починають відігравати консолідовані знання та рішення на основі даних.

Переваги:

Діє принцип «рівний — рівному», ролі організацій не є постійними, є змога втілювати додаткові та бічні проєкти.

Ризики:

Більша кількість учасників вимагає ліпшої синхронізації очікувань та внеску до спільної справи.

Приклади:

Освітньо-грантова програма «Разом з Kernel» (Kernel + «Моє місто» + активні мешканці громад);

Курс із фінансової грамотності для жінок «Розраховую на себе» (БО «Фундація Кредобанку» + Projector Foundation + Міністерство економіки + Державна служба зайнятості);

Альтернативне забезпечення енергією важливих інфраструктурних об'єктів у громадах (Іноземні донори + EUAF + бізнеси + місцева влада);

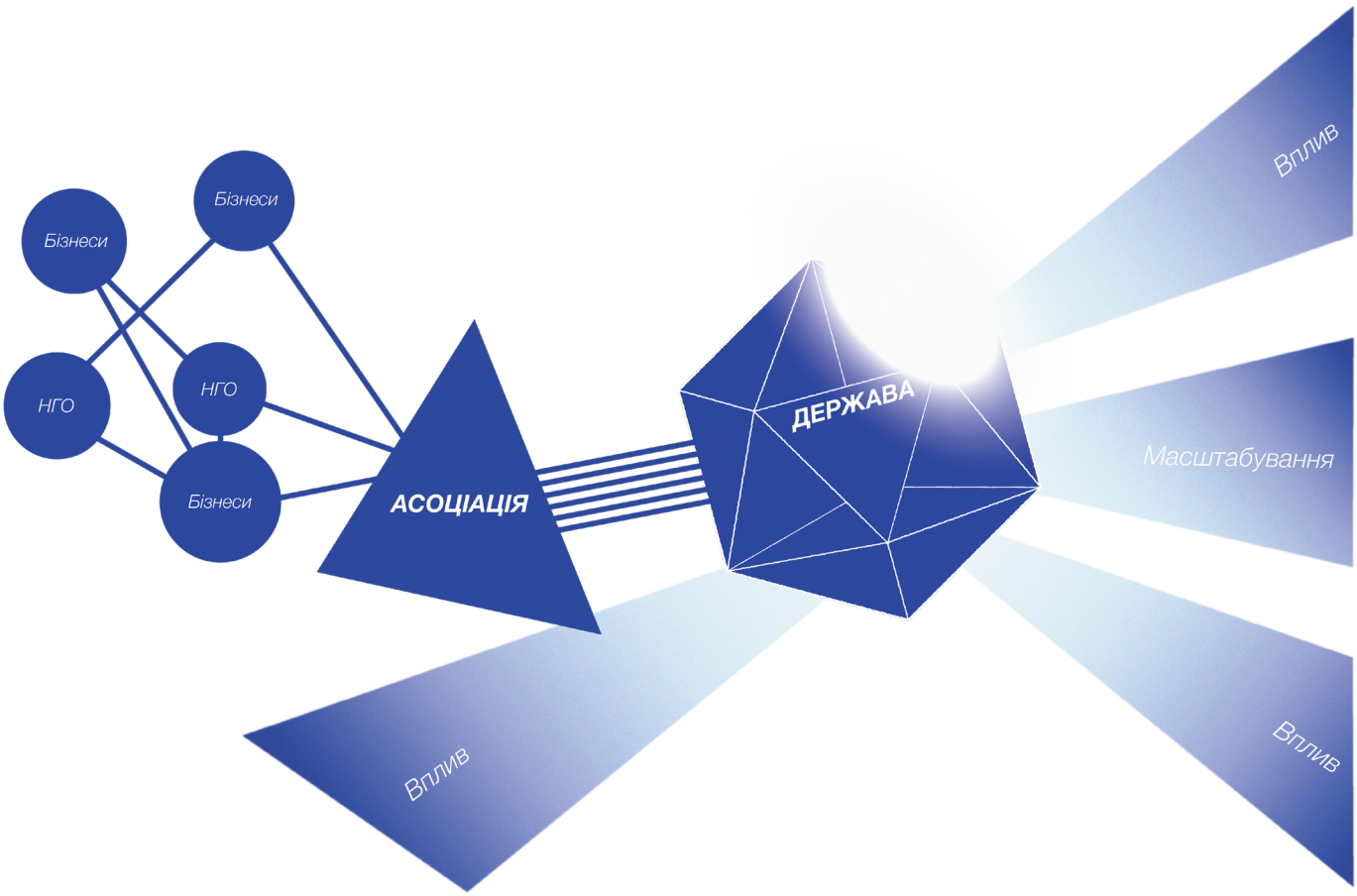
Будівництво центрів «Дача» (БФ «Запорука» + бізнеси + громада + родини пацієнтів) **та сімейного будинку «Дім Рональда МакДональда»** («Дім Рональда МакДональда Україна» + бізнеси + НДСЛ «Охматдит»);

Облаштування укриттів у дитячих навчальних закладах «Захисток: безпечна освіта» (KSE Foundation + Райффайзен Банк + МОН + громади);

Програма «Гуманна освіта та волонтерство» для школярів (Suziria Group + UAnimals + МОН + Департаменти освіти + вчителі + школярі та батьки);

Проєкт «Гуманітарне розмінування» (гуманітарний фонд Сергія Притули + ДССТ України + Мінекономіки + ПриватБанк + донатори фонду + громади).

МЕРЕЖА



Для чого підійде?

Формування професійних та етичних стандартів галузей, законодавчі ініціативи, реформи, адвокатування інтересів соціальних груп.

У цій моделі, як і в ризомі, немає єдиного ядра, однієї організації, що є лідеркою проєкту. Натомість є декілька центрів інтересів, в яких можуть бути свої лідери. Всі учасники контактують із найближчими до себе центрами, знають і про існування інших, але не обов'язково встановлюють зв'язки. Важливою особливістю мережі є те, що вся повнота влади та ресурсів не належить і ніколи не буде належати одному учаснику. Тому партнерство у ній є необхідністю, а не вибором, адже відрізаючи зв'язки, організація втрачає вплив у мережі й виходить з неї.

Така модель виникає навколо системної проблеми у суспільстві, потреби у трансформації, реформі.

Щедрий вівторок

Переваги:

Враховує інтереси багатьох та вивчає проблему з різних сторін, тому проєкт матиме довготривалий системний ефект, зв'язки у мережі сприяють побудові довіри між далекими одне від одного центрами.

Ризики:

Розпад на групи впливу, жодна з яких не здатна довести проєкт до завершення; тривалий та ресурсозатратний шлях від точки «А» в точку «Б» з можливими коригуваннями.

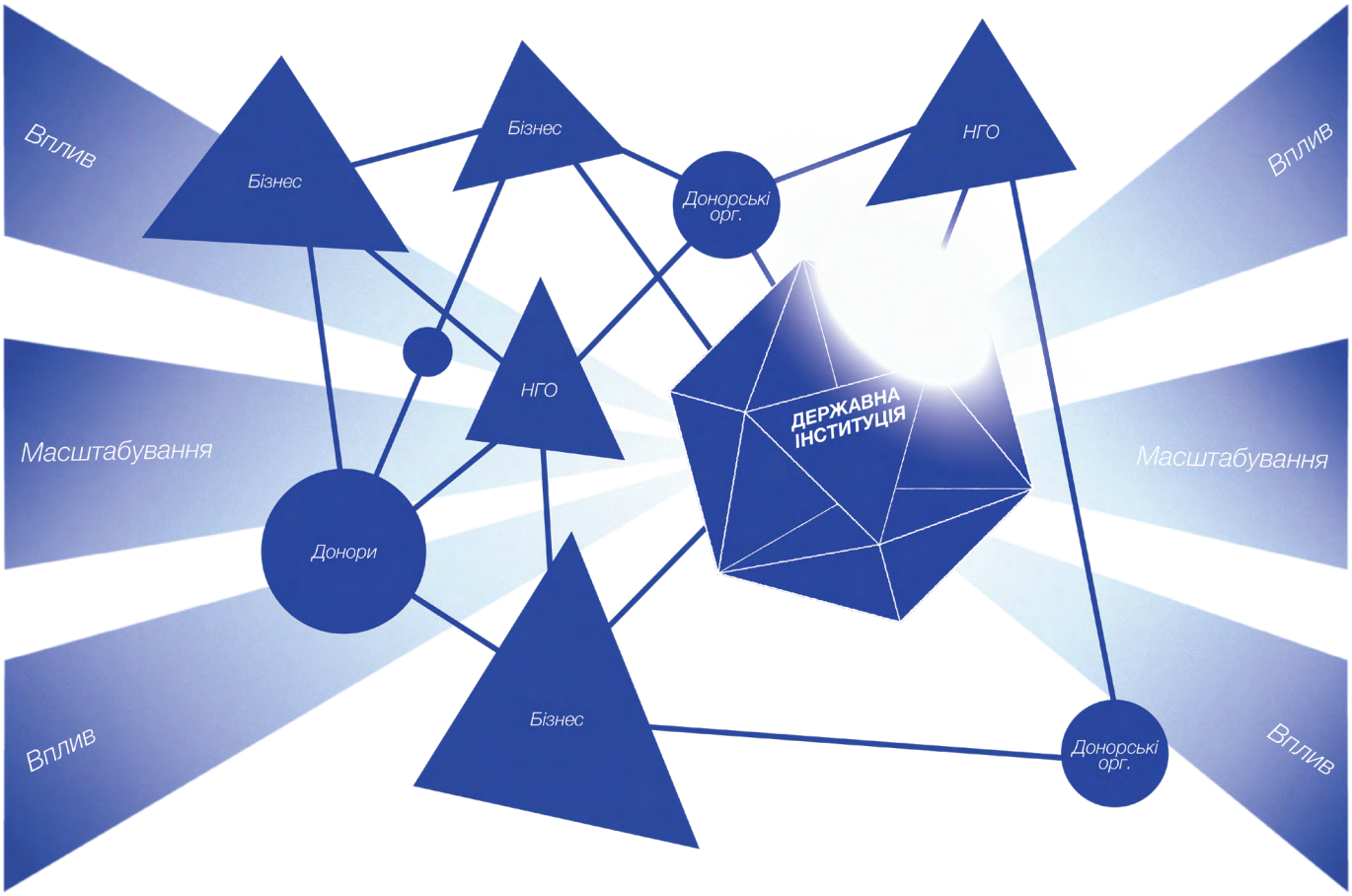
Приклади:

Розробка Концепції ветеранської політики України
Veteran Hub + ГО «Принцип» + Юридична сотня + Veteranka + Міністерство у справах ветеранів + військовослужбовці + ветерани/ветеранки та їхні родини;

Розробка Принципів бізнесу, дружнього до ветеранів та ветеранок
Starlight Media + Veteran Hub + Міністерство у справах ветеранів + бізнеси-підписанти + ветерани/ветеранки та їхні родини;

Розбудова «Центрів життєстійкості»
Міністерство соціальної політики + «Ти як?» + Карітас України + міжнародні донори + бізнеси + громади.

ЕКОСИСТЕМА



Для чого підійде?
Спільнокошт, спільні дії, робочі групи та хакатони

Модель, яка має найбільше проблем із називанням та у якій відчувається, як українські організації цінують горизонтальні зв'язки. У цій моделі ніхто не знає всіх учасників, але знає, де шукати. Тут не працює ієрархія, але можуть працювати неформальні правила поведінки. І хоча структурно спільнота, платформа та екосистема схожі, ці моделі мають різні корені й передумови виникнення. Платформа є передусім інфраструктурним рішенням, що зближує далекі одне від одного організації, приміром, бізнес та місцеву владу, благодійні фонди і бізнес, освітні організації та роботодавців, донорів та бенефіціарів. Платформа може бути і фізичним простором, і цифровим, а також часто є інфраструктурним рішенням для мережі. Водночас спільнота як партнерська модель близька до ризоми, де немає єдиного ядра, але є множинні зв'язки, засновані на спільних цінностях і цілях. Саме

спільноти в Україні є джерелом підтримки та швидкого реагування в кризі, наприклад, волонтерські спільноти або спільноти навколо медіа. Секрет у відчутті приналежності, яке спонукає захищати своїх. Ця складова моделі настільки приваблива, що часто саме спільнотою називають платформу, екосистему, мережу чи ризому, і направду, вони здатні на неї перетворитися.

Екосистема партнерств довільно поєднує риси платформи та спільноти. Таке рішення може виникнути для того, щоб тимчасово систематизувати хаос і налагодити зв'язки між декількома учасниками. Велика кількість взаємодій в екосистемі створює відчуття великого масштабу й глобальних змін, але такий рух не обіцяє результат.

Переваги:

широке коло спеціалізованих контактів в одному місці, підтримка в кризі, обмін досвідом, навчання.

Ризики:

водночас розмиті ролі й відповідальність та загроза монополії думки, втрата фокусу без постійної синхронізації, кругова порука, нерівні можливості учасників.

Приклади:

Фундація ЗМІН + партнери,«Алгоритм дій» + партнери;

Спільнота The Ukrainians Media, Щорічна платформа «Зоосвідомі»;

Спільнота DOU, LMF, CEO Club.

ЯКА МОДЕЛЬ ВАМ ПАСУЄ?

ЛІНІЙНА	РИЗОМА	МЕРЕЖА	ЕКОСИСТЕМА
Для чого підійде?			
Короткочасна співдія	Координація у сфері, тривала співпраця	Адвокатування, масштабування, реформа	Спільний розвиток
Кількість акторів			
Базово — 2-3. З чіткими ролями.	1 організація-лідерка та 10+ інших підтримують її	2+ організації мають вплив та ∞ інших підтримує або оскаржує їхні рішення	2+ організації координують свої дії, всі інші вирішують, чи бути частиною змін
Рівень довіри			
Високий	Високий	Низькій	Середній
Складність лідерства			
*	**	***	**
Ризики			
Розрив зв'язку між донором та бенефіціарами	Більше учасників — важча синхронізація	Розпад на групи впливу, імітація дискусії без реальних дій	Розмиття ролей, кругова порука, втрата фокусу
Коли зростати/ ускладнюватись?			
Впевнені у партнерах + маєте спільну ціль	Готові розділити лідерство + хочете системних змін	Навчились управляти незгодою та невизначеністю + все ще хочете системних змін і справедливої участі	Досягли внутрішньої синхронізації і зростання + хочете бути частиною більшого

zagoriy foundation

Щедрий вівторок

Висновок: моделі не є сталими

Всі ці моделі партнерств мають дивовижну рису: вони не є постійними. Вони можуть бути гібридними. Можуть прогресувати й регресувати одна в одну. Навіть одна організація може входити у різні моделі партнерств з різними учасниками. І це наштовхує на думку, що вибір моделі нагадує пошук оптимальної комбінації до сейфа з коштовностями. Бачиш точкову проблему і хочеш розв'язати її — крутиш коліщатко до тристороннього партнерства. Назріває щось системне — додаєш мережу, поведінкове — спільноту. Ніколи не знаєш, яка спроба з обмеженої кількості виявиться вдалою. Саме тому організації так широко використовують наразі лінійну модель: вона ідеальна для першої спроби. А у разі успіху, вона розвиватиметься від проєктної співдії до стратегічної.

ЩО ДУМАЮТЬ ПРЕДСТАВНИКИ РІЗНИХ СЕКТОРІВ **ПРО СВОЇ МОДЕЛІ ПАРТНЕРСТВ?**



МОДЕЛЬ: ЛІНІЙНА



ОКСАНА МАЛАЙ,
CSR лідерка ELEKS

Впродовж минулих 5 років ми переформатовуємо наші партнерства з НГО із односторонніх у двосторонні. Що мається на увазі? У нас є декілька напрямів допомоги: інтелектуальна, де ми залучаємо експертизу наших фахівців для розробки сайтів, застосунків чи інших рішень для НГО, і також є фінансова підтримка. **Ми розуміємо, якими ресурсами та у якому обсязі готові ділитись, аби підсилити інші організації, а натомість просимо розповісти, на що це вплинуло. Це і є двосторонній рух.** Не відзвітувати формально, а розповісти нашим людям про те, у чому ви експерти.

Наприклад, ГО «Рід» провела лекцію для наших українських та іноземних колег про особливості української мови та культури. А Ольга Руднєва із Superhumans завітала на онлайн-зустріч розповісти про етапи протезування, і на цій події ми зібрали додаткову суму для центру. Дуже тішимось, що у нас склались чудові партнерські стосунки із Superhumans, які дають змогу, приміром, спонтанно організувати донацію крові для їхніх операцій із декількома іншими IT-компаніями, і з цього виростає нова традиція. Станом на квітень 2026 ми вже провели 4 спільні донації.

Так само у випадку партнерства з Українським католицьким університетом: наш чат не замовкає між проєктами, ми постійно у контакті. Це можливо тому, що відчуваємо взаємність. Для ELEKS соціальна відповідальність ніколи не дорівнює просто дати гроші й забути. Це про стосунки та співдію.

МОДЕЛЬ: ЛІНІЙНА



СТАНІСЛАВ ПРИБИТЬКО,
заступник Міністра цифрової трансформації з розвитку цифрової інфраструктури

Національний роумінг був дуже неочікуваним проєктом, бо жоден оператор не розглядав інтеграцію як шлях розвитку — навпаки, за мирних умов ці компанії є конкурентами. Проте повномасштабне вторгнення внесло корективи.

Ми та мобільні оператори розуміли, що мережі зв'язку є ціллю ворога, та бачили стратегічний виклик у тому, щоб забезпечити мешканців окупованих територій доступом до мобільного зв'язку та інтернету. Це було питанням безпеки. Тому ми спільно розробили рішення, що уможливило переключення між базовими станціями різних операторів. Це давало змогу людям залишатися на зв'язку — і саме це благо для кінцевого споживача об'єднало Мінцифри та бізнеси. Після того як ми та власники компаній ухвалили рішення про національний роумінг, проєкт перейшов у стадію реалізації. Для цього збирались профільні технічні керівники різних підрозділів кожного оператора й спільно формували план дій. Частина необхідних налаштувань мала відбуватися спільно, частину кожна компанія могла робити окремо.

Наша роль у процесі була роллю інтегратора та регулятора: ми брали участь у пріоритизації задач та усуненні обмежуючих обставин.

Мінцифри та телекомунікаційні компанії співпрацюють не тільки тому, що ми їхній регулятор і очевидно впливаємо на умови на ринку. Мінцифри створює умови для розвитку галузі електронних комунікацій: оптимізує бюрократичні процедури, зменшує час і кількість погоджень, аби мобільні оператори та інтернет-провайдери могли швидше будувати свої мережі та модернізувати їх. У нас спільна ціль та бачення — розвиток і покращення послуг для споживачів. Тому національний роумінг не єдиний наш спільний проєкт.

Наприклад, ви могли відчувати на собі проблему голосового спаму. Різні компанії, чиї послуги ви ніколи не купували, телефонують та намагаються вам щось продати. Ми з операторами глибоко дослідили це явище і домовились про механізм змін в нормативних документах, у внутрішніх процесах компаній, щоб зменшити кількість цих небажаних дзвінків. Наразі 80% дзвінків, які мають ознаки реклами, блокуються на рівні оператора. Бізнеси також координуються між собою, аби підвищити ефективність таких блокувань. Це приклад, коли рішення було знайдено через аналіз даних та спільні дії.

МОДЕЛЬ: ЛІНІЙНА, РИЗОМА



ЮЛІЯ ПОХОЛЮК,
керівниця департаменту розвитку
Військової школи «Боривітер» 2022–2025 рр.

Навчання у військовій школі «Боривітер» є безоплатним за усіма 12 напрямами, відповідно, ми мусили розбудувати мережу підтримки, на яку могли б спертися. **Наразі у ній є благодійні фонди, небайдужі бізнеси, громадські організації, фізичні особи благодійники та інфлуенсери.**

Наша сфера водночас і дуже легка, і дуже складна для залучення фінансування. Будь-який свідомий бізнес в Україні в якийсь спосіб підтримує військо, тому задача зводиться до того, аби знайти своїх і зрозуміти їхній запит. Наприклад, одні бізнеси хочуть підтримувати конкретні бригади, інші хочуть брати участь у великих закупівлях або інвестувати у те, що завдасть ворогу максимальної шкоди. Ми ж пропонуємо довгострокову інвестицію: вкласти у навчання військовослужбовців, аби ми мали навчених фахових пілотів (зв'язківців, командирів тощо), які можуть більш ефективно захищати країну, а ще — можуть навчати інших. Бачимо, що таке інвестування в проєкти з довготривалим ефектом починає збирати своїх прихильників, і нам з ними по дорозі.

Але перед тим, як стати потенційно цікавими бізнесу, нам потрібно було приблизно 2 роки будувати знання про «Боривітер». У цьому нам дуже допомогли інфлуенсери.

«Телебачення Торонто» три роки тому були першими, хто погодився зробити з нами велику донат-кампанію на 10 000 000 грн на навчання військових. Далі ми продовжували співпрацю з інфлуенсерами, блогерами і спільнотами, щоб формувати культуру донатів на навчання військових й уособити цю культуру.

Окрім партнерів, які підтримують нас, ми також вважаємо частиною нашої мережі бригади та підрозділи, де працюють наші випускники. Наприклад, Сили безпілотних систем, бригада «Хартія» і багато інших. У цих співпрацях не йдеться про медійне висвітлення, але вони теж про розбудову репутації.

Ми випустили вже понад 10 000 курсантів, і кожна навчальна група має свій чат. Навіть після завершення навчання ці чати живуть: там обговорюють технічні особливості, запитують поради інструкторів. Це великий і дуже цікавий соціальний капітал, який ми хочемо перетворити на спільноту.

МОДЕЛЬ: РИЗОМА



ЯНА ГОНЧАРЕНКО,
директорка з комунікацій та сталого розвитку
Starlight Media

Одного разу у моєї колежанки Олександри Лисицької, а нині бойової медикині Аляски з документального фільму «Куба&Аляска», було відрядження. Вона приїхала до мене в офіс. У нас була коротка розмова, під час якої у неї вихопилась фраза: «Я не повернуся з війни. Я не обов'язково про смерть, не лякайся, я про те, що не уявляю, як після всього повернуся в офіс». Це справило на мене таке враження, що я пообіцяла розібратися й зробити все можливе, щоб бути гідною підтримкою таким людям, як Аляска. Так почався шлях дослідження.

Veteran Hub дав мені всі дослідження, які існували на той момент в українському контексті. Я відкрила топ–100 найкращих роботодавців американського Forbes й кожного вечора після роботи читала полісі на їхніх сайтах і виписувала повторювані практики. Далі були розмови з ветеранами АТО/ООС про їхній досвід. Цей пазл зібрався у цілісну стратегію, яка не була досконалою, але це був старт важливого діалогу з бізнесом. Це був привід почати обмінюватися досвідом, випрацьовувати спільну рамку. У перший же тиждень Нова Пошта, Укрзалізниця, МХП, у яких вже були свої напрацювання, відгукнулися і спільнота почала рости. **Ні в кого з нас не буде правильної відповіді щодо роботи для ветеранів, поки вони не повернуться. Але у нас можуть бути універсальні принципи, які можуть підказати ветеранам, що вони є бажаними працівниками для конкретного бізнесу. Так з'явилися 12 принципів спільноти бізнесів, дружніх до ветеранів і ветеранок.** Ми показали ці принципи Veteran Hub, а також Міністерці у справах ветеранів, й нас підтримали.

Принципи — це такий трек, в якому ніхто не претендує на ідеальні відповіді, але не боїться пробувати. І це починає працювати.

Ми створювали спільноту передусім для великих бізнесів, тому що для них брак ветеранських політик відчуватиметься найсильніше, і тому, що вони мають більший вплив на суспільство. Проте до нас зараз стоїть черга підписантів з регіональних малих і середніх бізнесів. Тож ми тепер вигадуємо, як із розумінням контексту цих бізнесів залучити їх до спільноти й бути для них корисними. Зараз бізнесів–підписантів принципів вже більше 120.

МОДЕЛЬ: РИЗОМА



ЛЮБОВ ГАЛАН,
колишня голова ГО «Принцип»

Взагалі, я виходжу з такої етичної логіки, що якщо ви робите щось для військових, то треба з ними консультуватися. Тому ми шукаємо у війську людей, які мають експертизу в конкретних темах. З цих людей поступово утворюється спільнота, що долучається до наших аналітик, допомагає формулювати методологічні питання і таке інше. Ми натомість допомагаємо з їхніми питаннями: від проконсультувати їхнього пораненого до провести стратегічну сесію підрозділу. Також переважно у вищого командування сформувався запит на нашу аналітику, приміром, щодо розгортання служб супроводу у підрозділах. Все це не є публічним партнерством, навпаки, але з нього все починається.

Для мене було від початку неприйнятним створювати організацію, яка буде іще однією у справах військовослужбовців. **Ми довго і ретельно шукали нішу, в якій «Принцип» буде корисним і доповнюючим до того, що вже роблять інші громадські організації. Як мінімум, діяти з позиції партнера, а не дублера чи конкурента, є просто проявом поваги.** Тому я публічно кажу, що ми стоїмо на плечах тих людей та організацій, які працювали з 2013 року.

Також серед наших партнерів від самого початку було декілька бізнесів. Вони підтримували нас фінансово, а згодом ми змогли залучити міжнародні гранти. Певний період ці партнерства з бізнесом ми не нарощували, тому що вважаємо, що той бізнес, який може підтримувати військо, має підтримувати військо, а не нас. Але з часом ми виявили, що у «Принципу» сформувались великі важливі програмні напрямки, які міжнародні донори не можуть фінансувати, бо йдеться про комбатантів. Це проблема. Тому ми розвернулись до бізнесу і відновили діалог.

У нас дуже дієве партнерство з державою, бо є конкретні результати (як запровадження електронних рапортів, приміром). Ці стосунки, своєю чергою, приводять бізнеси до нас. Фактично, «Принцип» працює як лінкер між бізнесом та державою, тому що бути у державних продуктах, наприклад, цифрових, бізнесу дуже хочеться. При цьому, реалізовувати це бажання у форматі «замовник–підрядник» не так привабливо, а от взаємодіяти на рівних pro bono — залюбки.

МОДЕЛЬ: РИЗОМА



АНАСТАСІЯ ОБРАЗЦОВА,
виконавча директорка
Українського культурного фонду

Ми справді є державною, до того ж бюджетною установою. Водночас прагнемо бути максимально відкритими, доступними та людяними. Тому співпраця з нами — це найкраще, що може статися з представниками інших секторів, коли вони хочуть взаємодіяти із державою (підтверджено нашими партнерами).

Працювати з державою непросто. Будь-яка інституція має залишатися стійкою незалежно від політичних циклів, змін у керівництві чи поточної кон'юнктури. Саме тому люди, які працюють у державному секторі, несуть відповідальність не лише за наявні результати, а й за довіру до інституції в майбутньому. Лише на таку інституцію можуть спиратися громадяни, бізнес, місцева влада та інші державні органи.

Бізнес традиційно виходить із логіки, що дозволено все, що прямо не заборонено. Держава ж працює за протилежним принципом: дозволеним є лише те, що визначено правилами та процедурами. Бо двозначність — загроза стійкості. Водночас український бізнес надзвичайно креативний і часто демонструє гнучкість та швидкість, які складно знайти навіть у багатьох західноєвропейських країнах. Саме тому зустріч цих двох підходів у межах спільного проєкту може бути складною, але водночас дуже продуктивною.

Кожне партнерство — це метавсесвіт зі своїми правилами, але потрібно тримати зовнішню рамку, поєднувати жорстку структуру й гнучкість. Відійдемо від категоричного мислення, де хтось правий, а хтось — ні. Ми маємо усвідомити безповоротну взаємозалежність розвитку держави та всіх інших секторів. Наразі вже неможливо бути просто бізнесом, який заробляє гроші й не є соціально відповідальним. Владі не вийде закритися стіною й ігнорувати громадські обговорення та пропозиції. Якщо ми виходимо із бульбашки, то насправді скорочуємо й пришвидшуємо собі шлях до бажаного, ким би ми не були.

Мені особисто близька ідея, яку наразі поширила і на інституцію: сьогодні жодна масштабна ініціатива не може бути успішною виключно в межах одного сектору. Для успіху й сталого результату потрібне гібридне поєднання ресурсів, компетенцій та досвіду держави, бізнесу, громадянського суспільства й міжнародних партнерів. Саме тому важливо не лише декларувати відкритість до співпраці, а й створювати конкретні механізми, які цю співпрацю спрощують. Тут УКФ може бути хорошим прикладом. Можливо, найточніше нас характеризує така формула: ми максимально прозорі на вході, досить вимогливі в процесі та передбачувані в результаті. Так, робота з державною установою передбачає певну рамку, дотримання норм. Але саме вона і забезпечує прозорість, підзвітність та рівні можливості для всіх учасників. І з часом ми зрозуміли, що це не наш недолік, а одна з ключових переваг, особливо для міжнародних партнерів, які високо цінують передбачуваність процедур і зрозумілість процесів.

МОДЕЛЬ: РИЗОМА



СОЛОМІЯ ГОВОРУХА,
голова БО «Фундація Кредобанку»

Коли ми готували звіт про діяльність Фундації за 2025 рік, то усвідомили цікаву річ: кількість партнерських ініціатив у нас вже перевищує кількість власних проєктів. Частково це пояснюється обмеженим людським ресурсом команди. Але є й більш важлива причина.

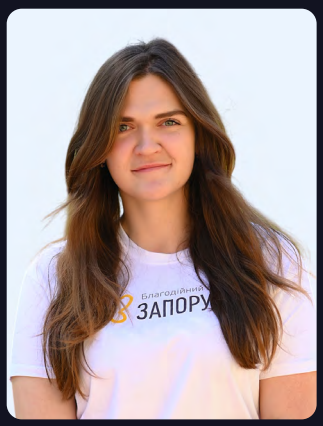
Вже чотири роки ми реалізуємо власний флагманський проєкт «Сміливість бути», спрямований на розвиток фінансової грамотності та підприємництва серед дітей, підлітків, молоді й педагогів. За цей час ми створили навчальну програму та книгу, проводимо молодіжні конференції, а найголовніше — організовуємо Всеукраїнський конкурс бізнес-ідей, де учнівські команди можуть представити свої проєкти та отримати підтримку для їх розвитку.

На реалізацію цього проєкту ми спрямовуємо значну частину часу та бюджету Фундації. Водночас він ніколи не став би таким успішним без партнерів.

«Кредобанк» забезпечує фінансову експертизу та практичні знання. Вчителі допомогли створити програму відповідно до реальних потреб дітей та стали містком між проєктом і школярами. Представники Young Business Club показали, що ніхто не здатен краще розповісти підліткам про підприємництво, ніж молоді підприємці-практики. Підтримка Національного банку України та Департаменту освіти і культури Львова дозволила нам протестувати та масштабувати проєкт.

Кожен партнер робив те, що вміє найкраще. Саме тому ми обираємо партнерство як модель роботи. Воно підвищує якість кінцевого продукту, розширює його вплив і дозволяє досягати результатів, які неможливо отримати самотужки.

МОДЕЛЬ: РИЗОМА



ЄЛИЗАВЕТА ПОПКОВА,
керівниця напрямку «Дім далеко від дому» у Благодійному фонді «Запорука»

У нашій партнерській екосистемі є індивідуальні благодійники, міжнародні організації та бізнеси. І якщо з донатами окремих людей ситуація більш-менш стабільна, то важливо розуміти, що найчастіше вони підтримують саме конкретні проєкти фонду, а не операційну діяльність.

Міжнародні організації активно підтримували нашу роботу у 2022–2023 роках, однак зараз ця підтримка поступово зменшується. Це значить, що нам дедалі важливіше диверсифікувати джерела фінансування. І тому особливу роль для нас відіграє бізнес.

Для мене особливо цінне те, що багато компаній, які підтримували нас у 2008 році, коли фонд був тільки заснований і створювався перший Родинний дім «Дача», підтримують нас і зараз. Звісно, ми розуміємо, що у реаліях сьогодення бізнесу непросто. Компанії змушені дуже обережно планувати свої ресурси. Але навіть у цих умовах наші постійні партнери не йдуть. І хоча обсяги підтримки можуть зменшуватись, стабільності додає те, що нас підтримують бізнеси з різних сфер.

Так історично склалось, що ми орієнтувались на бізнес не тільки як на джерело фінансової підтримки. Хтось обрав забезпечувати нас матеріалами, продуктами, технікою, надавати послуги. Хтось поділився експертизою. Наприклад, архітектурний проєкт Родинного дому «Дача» був створений pro bono. Хтось регулярно відвідує з майстер-класами, уроками та розвагами для діток в рамках корпоративного волонтерства. Всі ці компанії свідомі й соціально відповідальні, глибинно й стратегічно. Вони не можуть інакше.

Саме сегмент бізнесу ми хотіли би розширювати і далі — працювати не тільки з великими та системними, але й з меншими та проактивними. **Ми тривалий час не зверталися до підприємців, адже більшість із них працює в умовах невизначеності — під час вимкнень світла, кадрової нестачі й інших негараздів. Та згодом малий бізнес сам почав приходити до нас.**

Так сталося з однією локальною кав'ярнею. Її власник запропонував зробити спільний збір і одразу чесно сказав, що сума буде невеликою. Але для нас важлива не лише сума — важлива готовність бути поруч. Для нас у фонді не буває маленької допомоги і ми дуже цінуємо такі партнерства.

МОДЕЛЬ: МЕРЕЖА



ГРИГОРІЙ СЕЛЕЩУК,
програмний директор
Карітасу України

У Карітасу є декілька механізмів комунікації всередині мережі. Перший — парасольковий. Національний офіс відвідує місцеві осередки, збирає найкращі практики, аналізує та допомагає імплементувати іншим осередкам. Другий — щотижневі зустрічі директорів місцевих організацій, де вони обмінюються досвідом та діляться запитами. Наприклад, внаслідок однієї такої зустрічі бізнесмени з Коломиї, що підтримують місцевий осередок Карітасу, відправили питну воду у Херсон, що потерпав після підриву Каховської ГЕС. Зв'язок між двома місцевими осередками дав змогу зреагувати швидше, ніж держава чи ООН. Нарешті, третій механізм — це щоквартальні зустрічі директорів місцевих організацій та керівництва національного офісу Карітас, аби проговорити загальні плани, політики, підходи та інші засадничі речі, щоб мати спільну візію. **Важливо, що у нашому випадку горизонтальні зв'язки встановлюються не тільки на рівні керівників, а на рівні будь-кого в організації. Горизонтальні зв'язки — це не наслідок чи побічний ефект, це те, що ми свідомо плекаємо як ознаку здорової мережі.**

МОДЕЛЬ: ЕКОСИСТЕМА



ХРИСТИНА БОЙКО,
директорка Фундації ЗМІН

Партнери ЗМІН — це організації, які ми підсилюємо та з якими взаємодіємо. Також це фонди та донорські структури, з якими будуємо горизонтальні стосунки.

Від початку публічної комунікації ми показово не використовуємо терміни «реципієнти» чи «бенефіціари» щодо організацій, які підсилюємо. **В екосистемі ЗМІН партнерами означуємо і тих, хто подається до нас на формальні грантові конкурси чи на стипендійну підтримку, і тих, хто не має до нас запиту на фінансове чи ресурсне підсилення, але з якими ми тісно взаємодіємо на різних майданчиках, обмінюємося експертизою тощо.**

Організації можуть співдіяти без нашої участі, проте екосистема партнерів ЗМІН — одна з ключових цінностей, яку створюємо. Основна ціль — об'єднувати, стимулювати зв'язки між дієвими командами, додавати об'єму та складності, забезпечувати можливості спільного росту спільноті.

Ми називаємо цей процес «в'язати вузли». Інколи ініціюємо його органічно з позиції ядра, адже бачимо на своїй мапі організації, які варто познайомити, об'єднати навколо спільної цінності. Коли інституції нашої екосистеми перетинаються і співдіють — це створює певний імпульс і додає об'єму до рішення, якщо йдеться про довгострокові впливи. Ми передбачаємо, що з часом ці зв'язки ставатимуть міцнішими. Сформовані «вузли» між партнерами є ознакою того, що ми рухаємося у правильному керунку. Впевнюємося у слушності такого рішення та маємо очікування, що такі взаємодії та перетини можуть зростити вагомі впливи та змістовні зрушення у секторі, а також стимулювати процеси субсидіарності.

Ми щороку оновлюємо дані про партнерські організації. Крім актуалізації, це дає змогу побачити вплив нашої підтримки та динаміку того, як організація через проєктну діяльність рухається до бажаної зміни. Партнерство не означає безперервну підтримку і формальну співпрацю. Ми стимулюємо спільний партнерський шлях — у розвитку, навчанні, можливостях співпраці, участі у дослідженнях. Бути в екосистемі ЗМІН — це можливість бачити цінність від взаємодії і спільно рости. Декларативно на папері це звучить чудово, але при практикуванні вибудова таких стосунків потребує великих зусиль з обох боків.

У нас є розроблені Політики партнерства, які ми щороку аналізуємо та актуалізуємо. Зазвичай перегляд політик відбувається після кризових ситуацій чи викличних сценаріїв, де є необхідність застосувати «lessons learned». Ми переглядаємо свої правила: забираємо неактуальне і нарощуємо те, що потребує уточнення і ословлення. Ми робимо політики більш ґрунтовними, щоб одразу показувати потенційним партнерам наші принципи, дізнаємося, як вони працюють і чи готові співпрацювати з нами.

МОДЕЛЬ: ЕКОСИСТЕМА



ЕЛЛА ЯЦУТА,
керівниця платформи
«Алгоритм дій»

Ми жартуємо, що партнерство — наша релігія, тому що ми віримо у розбудову довірливих стосунків через досвід співпраці на різних рівнях від міжнародного до суперлокального.

Важливо, що у нашій екосистемі є внутрішнє і зовнішнє коло проєктів. Це суто символічний розподіл. У внутрішнє коло входять проєкти, які виникли всередині «Алгоритму дій», а у зовнішньому колі знаходяться ті, які логічно виникли за межами нашої структури, але ми маємо тісну взаємодію з їхніми командами. Приміром, це Літературна платформа «Фронтера» та однойменний фестиваль, театр «ГаРмИдЕр», галерея 4/8 та інші активні організації, яким, так само як нам, цікаво розвивати місто Луцьк й відкривати його світові. У зовнішньому колі також знаходяться проєкти, які нам пропонують спільно запустити, або ми бачимо якусь класну організацію і пропонуємо їй щось робити разом. Тут уже включаються ціннісні й операційні фільтри з обох боків. Наприклад, не всі потенційні партнери готові до такого високого темпу, як у нас, і це окей.

Час від часу ми навіть можемо зайти у співпрацю ще до того, як ідея знайшла свою юридичну структуру: чи громадської організації, чи спілки, чи соціального бізнесу, чи мистецького проєкту. Але якщо ми побачили потенціал, то можемо пройти з людиною, яка цю ідею вигадала, шлях формування. Деяким партнерствам просто треба час, щоб вирости. Оце власне і є сутність «Алгоритму дій» як організації: ми об'єднуємо людей з різних секторів та спільнот. **Ми — платформа. І це прекрасно, якщо партнерства в екосистемі зароджуватимуться і без нашої участі.** Загалом цей процес ми називаємо «давати імпульс» і свідомо створюємо умови, середовище та сприяємо розвитку людей, ідей та спільнот задля позитивних суспільних змін.

МОДЕЛЬ: ЕКОСИСТЕМА



ІРИНА ЛОЗОВА,
керівниця соціальних проєктів Kormotech

Постачати когось кормом — це перший крок до більшої співпраці, привід почати діалог. Ми прекрасно розуміємо, що всіх не нагодуєш. **Тому 80% наших зусиль націлені на підтримку організацій, які займаються адопцією, вакцинацією, стерилізацією тварин, працюють за стандартами і надають якісну допомогу тваринам.** Чому ми згортаємо допомогу тим, хто просто годує безпритульних тварин або утримує тварин у притулках роками без прилаштування? Тому що вони не працюють з проблемою: тварин стає більше, і вони і далі безпритульні.

Винятком можуть бути тільки організації на прифронтових територіях, де йдеться про кризове реагування. Там корм — це гуманітарна допомога.

Щомісяця патронажні притулки, які ми підтримуємо, надають звіт: кількість тварин загалом та кількість тварин, яких вдалося прилаштувати. Ми не оцінюємо це у парадигмі мало – багато, але стежимо, аби динаміка була позитивною. Умовно, місяць притулок не мусив думати про корм для своїх тварин — як це вплинуло на результати лікування та адопції?

Якщо кількість тварин, що тепер в родинах, падає відносно індивідуального рівня цього притулку, ми спочатку лагідно запитуємо, що могло це спричинити, пропонуємо допомогу. Ми живемо в такій країні, де люди можуть постраждати від обстрілів, виснажитись ментально, переїхати, звільнитись й мільйон інших речей. Важливо дати можливість відновитись. Якщо ж цього не стається, то потрібний відкритий діалог про вилучення з програми патронажу. У нас було два кейси: в одному притулок прийняв наші аргументи й погодився, в іншому публічно нас звинуватив, що ми не хочемо допомагати тваринам. Що цікаво, до них у коментарі під пост зі скрінами прийшли підписники та стали на нашу сторону.

На початку співпраці ми також описуємо стан притулку as is та періодично оновлюємо дані, аби відстежувати прогрес. Також нас цікавлять зміни у характері запитів. **Якщо спочатку притулок просить матеріальну підтримку, то з часом з'являється запит на консультації. Це супер. Це свідчить про розвиток і зростання.** Наприклад, з громадською організацією «URSA» ми пройшли шлях становлення, і тепер рівень наших спільних проєктів — це всеукраїнський зоозахисний форум «Зоосвідомі».

МОДЕЛЬ: ЕКОСИСТЕМА



КАТЕРИНА КОВАЛЬЧУК,
директорка із фандрейзингу та роботи з донорами Superhumans

Оскільки у центрі Superhumans пацієнт та його потреби стоять у центрі всього, нам складно передбачити довгостроково, куди ми будемо рухатися далі. Абсолютно впевнено можна сказати, що система партнерств рухатиметься за пацієнтами у нові сервіси, послуги, проєкти. Наприклад, ми створились як центр протезування, реабілітації, реконструктивної хірургії. Але коли почали працювати, то емпірично виявили, що кожен другий, хто повертається з лінії фронту, має порушення слуху різного ступеня. Так у нас з'явився новий напрям, під який ми шукали нових партнерів, і нам дуже допомогли фахівці «Відчуй» своєю експертизою.

Оля Руднєва завжди повторює висновок зі свого спілкування з пацієнтами: руки і ноги потрібні для того, щоби щось робити. І так ми зайшли у тему реінтеграції. Чим буде займатись людина, коли повернеться в цивільне життя? Багато хлопців та дівчат після досвіду бойових дій не бачать сенсу у своїй цивільній професії та роботі в офісі. У нас з'явились кар'єрні консультації й такі проєкти як «Ветерани в агро». І це, до речі, цікавий кейс, тому що в ньому об'єднались роботодавці однієї галузі.

Бізнеси зараз на шляху до усвідомлення, що скільки б вони не допомагали поодинці, цього все одно буде мало. І рано чи пізно ця допомога може знадобитися їм, їхнім співробітникам. Ті люди, яким вони донатять сьогодні, завтра можуть бути їхніми працівниками, клієнтами, партнерами і так далі. Фактично, вони допомагають самі собі.

Є логічна, як мені здається, гіпотеза, що конкуренти об'єднуються перед загрозою, більшою за них всіх разом. Цей проєкт — про те, що триває величезна криза на ринку праці, всім потрібні люди, і скоріше за все, серед майбутніх кадрів будуть ветерани.

Агрокомпанії у нашому проєкті це зрозуміли, як і те, що жоден з них не має достатньо ресурсів та можливостей, аби втілювати подібне самотужки. Діалог із конкурентами переріс у підсилення і пошук спільного рішення. Так само у нас відбувається з банками, бо серед наших донорів є практично всі банки України. Благодійність — це не конкурентне середовище, а мультиплікуюче.

МОДЕЛЬ: СПІЛЬНОТА



ІРИНА ШЕВЧУК,
менеджерка зі стратегічних партнерств Esper Ukraine

В Україні зараз більше 500 користувачів біонічної кисті Esper, з них 100–120 людей є активною спільнотою. У ній найбільше ветеранів — це активні, спортивні хлопці з позитивним поглядом на життя, які регулярно підкидають нам якісь користувацькі виклики. Наприклад, вони хочуть піднімати штангу біонічним протезом. Або стріляти з кулемета, якщо обрали продовжувати службу. Наша технічна команда весь час розглядає та відповідає на такі запити, шукає можливості як підтримати наших користувачів.

З протезистами ми теж тісно спілкуємось та збираємо відгуки про те, що треба покращити для легшого встановлення. Ці швидкі та довірливі зв'язки дають нам змогу вдосконалювати продукт у короткі терміни. Тож українці можуть швидше отримати оновлений продукт. Наразі тут ми готові робити більше й пробувати більше, тому що відчуваємо додаткову відповідальність.

МОДЕЛЬ: СПІЛЬНОТА



ОЛЬГА ПЕРЕХРЕСТ,
керівниця відділу спецпроєктів
та креативна редакторка
у The Ukrainians Media

Важливий дисклеймер: фінансова модель, редакційна політика і власне, цінності The Ukrainians Media передбачають, що наш головний стратегічний партнер — це Спільнота. Тобто понад три тисячі партнерів. Ми багато років розширюємо коло людей, які готові платити гроші за нашу роботу, ексклюзивний контент, ходити на «Книжковий клуб» чи інші події, впізнавати одне одного за торбами. Найважливіше для нас, аби ця Спільнота була з нами.

Коли у 2025 році медіа стикнулось із черговою кризою та невизначеністю, саме Спільнота нас стабілізувала. Ми написали листа й попросили підтримати нас, або привести друга чи подругу, бо це — найпотрібніший для цього момент. Це дало нам великий стрибок нових учасників. А ще — сильно зобов'язало команду ще більше працювати над стійкістю медіа. Зокрема, і з комерційними проєктами.

Наші комерційні та редакційні матеріали мають бути однаковими за глибиною та якістю пропрацювання, бо, зокрема, за силу сторітелінгу Спільнота нас і підтримує. Тож коли ми ведемо перемовини із комерційними партнерами, то доводимо, що маємо знайти хорошу історію за колонками цифр у звітах, інакше це ніхто не буде читати. Ми хочемо, щоб благодійність чи соціальна відповідальність торкала багатьох читачів, а не тільки людей, залучених у проєкт. Тож шукаємо, як про це розповісти.

Наприклад, у нас була класна співпраця з OLX, які в рамках КСВ фінансово підтримали різні великі фонди і організації, тому що довіряли людям, які вміють робити свою роботу. Здавалося б, де тут історія? Просто банківська трансакція. Але ми подивилися глибше й зібрали різноманітні історії фахівців, які приходять на допомогу, коли Сили оборони зробили свою роботу. Наприклад, написали про медиків, які сідають у машину швидкої в своїх містах і їдуть до людей на деокуповану Харківщину. Цей проєкт, який ми назвали «Ще одна лінія оборони», показав на реальних прикладах, як фінансовий внесок великого бізнесу змінює життя людей.

Якось я дізналась, що одна організація, щоб підвищити стійкість команди в умовах невизначеності й безпекової загрози, об'єднує людей в умовні «п'ятірки». У тебе завжди є номери телефонів п'яти людей, їхні адреси, місця зустрічі, тож навіть якщо буде блекаут, ви знайдете одне одного. Зараз я думаю про те, що наша Спільнота — це такий бекап на випадок апокаліпсиса. **Ризикувати такими стосунками в світі, де правила гри на медіаринку змінюються кожного місяця? Ми не можемо цього собі дозволити.**

МОДЕЛЬ: СПІЛЬНОТА



МАРІЯ ДУБІНІНА,
head of community DOU

DOU формує саме спільнота. Тому спільнота — не партнер, а наш головний стейкхолдер. Ми запитуємо у ком'юніті думку щодо тих чи інших змін, робимо публічні обговорення, і загалом багато працюємо зі зворотним зв'язком. Цим ми відрізняємося від класичного медіа: наші ініціативи завжди мають відгук людей, для яких робляться. **Ми стараємося бути проактивними і пропонувати спільноті те, що актуально зараз — бути майданчиком, що об'єднує і закриває актуальні потреби.** Наприклад, коли почалася повномасштабна війна, ми створили канал, присвячений IT-волонтерству, де публікували різні запити на допомогу (не тільки збори грошей, а й будь-яку іншу). Він досить ефективно працював — айтівці допомагали одне одному вирішити багато питань — особливо на початку повномасштабки, коли всі хотіли бути максимально корисними і шукали будь-які способи допомогти військовим.

Висновок: велике починається з малого

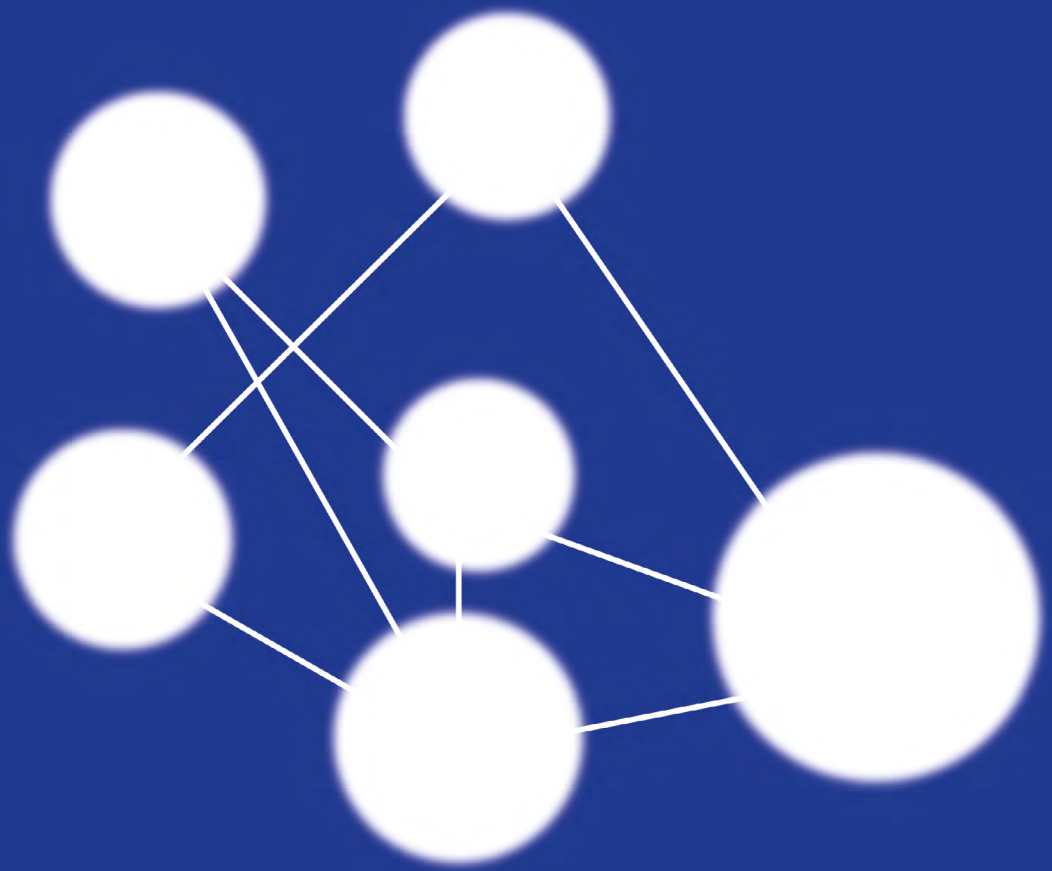
Поширені моделі партнерств демонструють найбільше бажання українського суспільства — бажання швидких змін та результатів. Можливо, саме тому ми не часто зустрічаємо складні багатошарові моделі — вони не відповідають вимогам часу та рівню невизначеності під час війни. Декілька експертів поділяться своїми поясненнями цієї нестачі складних моделей у прикінцевому розділі.





zagoriy
foundation

МИСТЕЦТВО ШУКАТИ ТОЧКИ ПЕРЕТИНУ



У пошуках партнерів організації перш за все спираються на особисті контакти команди. Це наслідок того, що українці як суспільство схильні встановлювати горизонтальні зв'язки від людини до людини й тільки формують прозорі інституції, яким могли б довіряти.

Встановлення зв'язків пожвавила війна та перетікання кадрів між секторами, проте і далі «теплі контакти» здатні пришвидшити відповіді на запити й ухвалення рішень, а також надихнути подолати недосконалі процеси. Далі побачимо, як влаштовані партнерства у тих, хто рухається від списку особистих контактів до складніших систем. У них роль контакту між людьми залишається важливою, але він радше підсилює передбачуваний та прозорий процес співдії.

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПАРТНЕРІВ

У партнерстві важливий емоційний зв'язок та стосунки між людьми — зараз це більш значущі фактори, ніж раціональна розбудова систем. Бо навіть коли йдеться про партнерство між організаціями, воно насправді стається між особистостями, і ця симпатія або антипатія, що виникає, може бути сильніша за правильно побудовані процеси. Емоційний зв'язок може підштовхнути навіть найважчий бюрократичний віз. Але лише на початковому етапі.

Команди з бізнесу та з НГО одностайні: партнерство набуває ознак довготривалого й стратегічного, коли виникають ціннісний, операційний та комунікаційний збіги. Що мається на увазі?

Юридично можна зафіксувати домовленості та способи їхнього досягнення, але для того щоби не покласти меморандум у стіл назавжди, необхідна довіра й спільне бачення наслідків проєкту. І навіть коли цінності команд збігаються, все може зруйнувати нерозуміння процесів одне одного й невміння комунікувати про це. Саме тому серед успішних кейсів ми бачимо сталі міжсекторні «дуети», «тріо» та інші об'єднання. Учасники знайшли одне одного й тримаються разом, бо їхня співпраця прогнозована. Працює — не ламай. Але і тут є цікавий аспект: помітна готовність до «нерівних» партнерств, коли масштаб організації вже не є визначальним, важливішими є вплив, гнучкість в ухваленні рішень і бажання вкладатися в спільну справу.

Червоними прапорцями у партнерствах наразі є зв'язки з РФ, приналежність до «сірих» індустрій та факти порушення закону. Більш гнучко можуть застосовуватись ціннісні критерії. Наприклад, UAnimals відмовляють у партнерстві організаціям, які експлуатують тварин, але готові до співпраці з тими, хто не поділяє засади веганства. Для Фундації ЗМІN під табу співпраця з релігійними та політично заангажованими організаціями будь-якого походження. Одна з пропозицій масштабної співпраці Starlight Media була відхилена через прояви у команді потенційного партнера сексизму, що суперечить політикам соціальної відповідальності та внутрішній культурі команди медіа. Більш узагальнено, міжнародні та медичні бізнеси уникають прямих донатів на зброю, але готові допомагати у гуманітарній сфері або займатись засобами індивідуального захисту.

Повна система фільтрів виглядає складніше. Залишимо їх тут, аби ви могли скористатись для самоперевірки та перевірки партнерів.

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ ПАРТНЕРІВ

Як обрати однодумців і не пошкодувати про це?

Стратегічний збіг
Чи відповідає партнерство стратегічним цілям організації, чи корисне воно її цільовим аудиторіям, співробітникам, стейкхолдерам? Чи воно взаємно корисне, чи лише одному з партнерів? Як буде вимірюватись ефективність, вплив, успішність взаємодії

Кількість завершених проєктів та їхня видимість
Чи має потенційний партнер досвід втілення схожих проєктів чи активностей та які конкретно результати має? Вони кількісні чи якісні?

Відсутність зв'язків з РФ та порушень закону
Базова перевірка з Opendatabot, YouControl. Менш видимі сліди відшукає служба безпеки.

Не «сіра» зона: алкоголь, тютюн, гемблінг
Моральне табу для багатьох у публічних проєктах. Проте пожертви від бізнесів з цих сфер на відкриті рахунки сприймаються нейтрально.

Прозорість та підзвітність
Наявність у потенційного партнера регулярної публічної та фінансової звітності дедалі важливіше оцінювати до початку співпраці. А на початку варто дізнатись, чи готовий партнер діяти й закріплювати наміри за законом, а також розділити фінансові та інші ризики.

ЧЕК-ЛІСТ

Скільки?
Скільки треба вкласти грошей, експертизи, годин, зусиль, нервових клітин та інших ресурсів, щоб отримати результат. Як це навантаження буде розподілено між партнерами?

Спроможність (capacity)
Якими ресурсами реально буде втілюватися проєкт? Чи здатні команди потенційних партнерів на це, чи вистачає їм ресурсів з обох боків та якою є можливість підсилення.

Операційна зрілість
Чи знають команди про специфіку роботи одне одного? Чи можуть домовитись про зони відповідальності, організаційні деталі, точки проміжного контролю та скласти план виконання проєкту?

Відповідність цінностей задекларованих та реальних
А це точно не bluewashing? Наскільки команди різних організацій поділяють одні цінності та прагнуть до однієї мети або базово поважають одне одного та розуміють вплив спільного проєкту.

Стиль та культура комунікації
Чи зможуть люди обох організацій знайти спільну мову? Як планують вирішувати конфлікти, ставити задачі, визнавати внесок одне одного.

Щобільше збігів, то більша ймовірність, що перший проєкт не буде останнім. Також зазначимо, що найчастіше до розриву підштовхує невідповідність стилю та культури комунікації та ціннісні розбіжності, які оприявлюються під час роботи. Йдеться не тільки про такі речі як неповага, знецінення чи токсичність, які псують контакт миттєво, але й менш очевидні невідповідності.

Приміром, чи може організація з декларованою цінністю «доступність» продовжувати партнерство із організацією, яка не хоче помічати потреби людей з інвалідністю? Чи зможуть знайти спільну мову організації, одна з яких називає людей із синдромом Дауна «людьми із синдромом», а інша «сонячними дітками»? Або чи піде організація, яка вибудовує культуру вдячності та шани військовим, у партнерство з організацією, яка планує комунікувати з позиції жертовності?

Правильні відповіді на ці питання лежать на перетині ціннісних полів обох партнерів, але проявляються саме у комунікації. На практиці у наших респондентів такі партнерства не стались, бо дискомфорт від спілкування був більш значущим для команд, ніж потенційний вплив проєктів. Тобто, використовуючи аналогію з кисневою маскою в літаку, люди у команді цінніші за результат, бо вони можуть відтворювати й перевершувати результат.

ЯК БЕЗПЕЧНО ВИЙТИ З БУЛЬБАШКИ? НА ЩО РЕКОМЕНДУЮТЬ **ДИВИТИСЬ НАШІ РЕСПОНДЕНТИ У ПРОФІЛІ ПОТЕНЦІЙНОГО ПАРТНЕРА.**



КАТЕРИНА КОВАЛЬЧУК,
директорка із фандрейзингу
та роботи з донорами
центру Superhumans



МАР'ЯН МАРТИНЮК,
старший партнер MORIS,
керівник практики
корпоративного права та M&A

Для нас важливо, аби потенційний партнер не був тригером для нашої цільової аудиторії та для інших партнерів. Тому ми ніколи не будемо працювати із онлайн-казино, бетінгом, алкоголем. Також, оскільки ми постійно фандрейзимо, багато шукаємо партнерства саме фінансові, важливо, аби бажання допомогти переважало бажання розповісти про цю допомогу. Умовно, якщо потенційний партнер хоче перерахувати 1 гривню, але розповісти про це на 10 грн, або створити новий продукт з нами, хоча точно такий самий вже існує, ми не працюємо. Партнерство передбачає, що обидві сторони докладають зусиль та чинять вплив.

Ми рекомендуємо правильне корпоративне врядування у фондах, до яких ми долучені. **Потрібна наглядова рада, яка затверджує програми, потрібна базова бухгалтерія, а з певного етапу розвитку — незалежний аудит.** Очевидно, що це не зніме всіх комунікаційних ризиків і не забере всіх помилок, але потрібно застосувати до організації гігієнічний мінімум, який позбавить зловживань. Мені здається, базове корпоративне врядування, бухгалтерія, звітність перед донорами — цього достатньо.



ЯНА ГОНЧАРЕНКО,
директорка з комунікацій
та сталого розвитку Starlight Media

Перший критерій — відповідність нашому фокусу й пріоритетам. Другий — репутаційний контроль, і зокрема ми збираємо відгуки бенефіціарів тієї організації, яка пропонує нам партнерство, й спираємось на ці рекомендації. **Третє, про що ми запитуємо уже безпосередньо потенційних партнерів, — це capacity.**

Соціальна реклама у нас може дати охоплення 4–5 млн на місяць. Уявимо, що йдеться про якусь гарячу лінію психологічної підтримки, де працює три фахівці. Це може дуже погано закінчитися: людина подивилася рекламу, наважилась, звернулася, і не отримала допомогу. Наприклад, ми інтегрували гарячу лінію з протидії суїциду серед підлітків від La Strada у наш серіал «Перші ластівки». Кількість звернень зросла настільки, що колегам довелося підсилитись і переформатувати роботу лінії на той період. Не кожна організація здатна зробити це на ходу, тому я підкреслюю, що крім репутації й ціннісного збігу, важлива здатність до масштабування.

Для нас тут подвійна відповідальність: не йти на невиправданий ризик як бізнес, і не підвести очікування глядача, який нам довіряє.



ЮРІЙ ОСТАПЮК,
Голова ради CEO Club 2026-2027

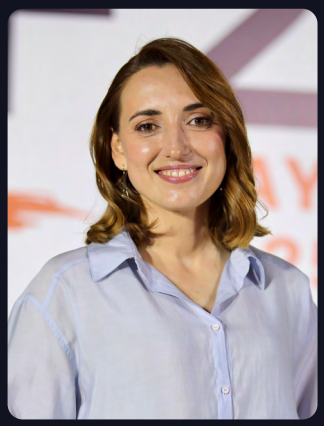
Коли до CEO Club звертаються з пропозицією партнерства, є кілька підходів, які для нас не працюють.

Перший — коли за сильною презентацією, активною комунікацією та хорошими охопленнями немає реального результату. Ми зіткнулися з цим, коли шукали партнера для нашої програми роботи з підлітками, які не мають достатньої родинної підтримки. Нам була потрібна громадська організація або фонд, які допомогли б впорядкувати й масштабувати цю роботу. Тоді ми побачили, що ефектна публічна присутність не завжди означає ефективність. Для нас було важливо бачити не лише комунікацію навколо теми, а конкретний результат — дітей, у житті яких справді щось змінюється.

Інший підхід — партнерство заради самого факту партнерства. Формально все може виглядати правильно: меморандум, спільні заяви, пресрелізи. Але часто буває так, що далі декларацій про наміри нічого не рухається, і така взаємодія зрештою залишається лише на папері.

Типовим у взаємодії з бізнесом також є сприйняття компаній лише як джерела фінансування — без спроби створити win-win партнерства. За останні роки багато компаній сформували чіткі підходи до соціальної підтримки, визначили свої пріоритети та внутрішні обмеження. Тому запит на співпрацю не має бути універсальним: він потребує глибшого розуміння контексту бізнесу, адаптованої пропозиції та готовності до співтворення взаємної цінності. Не враховувати це — означає втрачати потенціал для побудови сильних і довготривалих відносин із бізнесом.

Саме такі ситуації сформували наш підхід до вибору партнерів. **Для нас важливо розуміти, що стоїть за першою презентацією чи публічною видимістю: який track record має організація, які проєкти вона вже реалізувала, якою є її репутація, хто може підтвердити її доброчесність і сталість підходу.** Ми поступово формалізуємо власну процедуру оцінки партнерств, щоб рішення про співпрацю спиралися не на перше враження, а на довіру між людьми, спільні цінності та готовність діяти разом.



ОЛЯ МИРОВИЧ,
голова ГО «Львівський медіафорум»

Ми працюємо тільки з партнерами, які мають спільну з нами ціннісну парадигму й прагнуть до тих самих цілей. Якщо відчуваємо, що в партнерстві не створимо доданої цінності, то його не буде. Важливо також, аби умови й бажані результати співпраці враховували інтереси й потреби бенефіціарів нашої організації. Це все — стратегічні питання, які відносно легко узгодити на рівні керівників. Якщо ж ми спустимось на операційний рівень, то там часто відчувається різниця внутрішніх культур організацій.

Приміром, ми сповідуємо індивідуальну відповідальність. Людина, яка веде проєкт, відповідає за нього повністю, не перекладаючи відповідальність на свого керівника, інших колег чи партнерів.

До початку проєкту ми з майбутніми партнерами чітко розподіляємо зони відповідальності, аби знати, хто що робитиме, хто реагує першим, якщо виникають непередбачувані обставини, тощо. Тепер уявімо, що з боку партнера в проєкті бере участь людина, яка сформувалася в іншій культурі, де заведено інакше ставитись до розподілу відповідальності чи й взагалі уникати її. Виникнення проблем у проєкті через це стає питанням часу.

Щоб запобігти таким ситуаціям, ми розбудували механізм зворотного зв'язку. **Перш ніж укласти партнерство, збираємо відгуки колег, які мають досвід співпраці з нашим потенційним партнером, щодо нюансів роботи з ним. Негативний зворотний зв'язок рідко буває єдиною причиною відмови від партнерства, він радше допомагає нам відкалібрувати власні очікування.**

Працюючи з партнером, ми даємо чесний фідбек, якщо нас про нього просять. Після завершення співпраці запитуємо, як партнерам працювалося з нами. У громадському секторі цей крок часто пропускають, а він важливий для саморефлексії.



ЮЛІЯ ЛАЗАРЮК,
начальниця відділу соціального розвитку
НЕК «Укренерго»

Сьогодні КСВ Укренерго тісно пов'язана з війною та щоденною боротьбою за працездатність енергосистеми. Наші об'єкти регулярно стають цілями атак, і в цих умовах соціальна відповідальність — це здатність максимально швидко відновлювати електропостачання там, де це можливо, часто під постійною загрозою. Наші колеги працюють у надзвичайно складних умовах, і саме їхня робота є ключовим елементом стійкості країни.

Тому КСВ у нашому випадку — це відповідальні рішення, чіткі правила, інституційні процеси й довгострокова стійкість системи. А соціальні чи партнерські ініціативи є доповненням до цього підходу і реалізуються виключно в межах нашої діяльності та законодавства, не відволікаючи від головного завдання компанії.

Кожен проєкт і кожне партнерство ми оцінюємо окремо — з погляду мети, відповідності цінностям, доброчесності партнерів і дотримання процедур. **Навіть якщо ми вже маємо позитивний досвід співпраці з певною організацією, це не скасовує необхідності проходити всі встановлені правила й фільтри. Для нас важливі не просто «дружні» зв'язки, а відповідальне партнерство, яке є прозорим, обґрунтованим і виправданим з точки зору інтересів компанії та суспільства.**

Як оператор критичної інфраструктури, ми виходимо з того, що здатність допомагати й бути корисними напряму залежить від нашої власної стійкості — системної й людської. Тому всі рішення ухвалюються з балансом між відповідальністю перед суспільством і необхідністю зберігати спроможність компанії виконувати свою ключову функцію.

Саме цей баланс і визначає наш підхід у надзвичайно складних умовах, у яких ми працюємо. Це стосується не лише енергетиків, а й усіх українців.



ЄВГЕНІЯ НОГОВІЦИНА,
директорка департаменту
фандрейзингу БФ «Таблеточки»

«Таблеточки» — найбільший в Україні благодійний фонд у сфері дитячої онкології. Вже 15 років ми залишаємося відданими своїй місії: допомагати дітям, які лікуються від раку, та їхнім родинам. Попри глобальні зміни контексту, ми свідомо зберігаємо цей фокус, адже для дітей, які хворіють на рак, ризик померти від хвороби все ще вищий, ніж від ракети. Ми є програмним фондом, тобто працюємо не через окремі проєкти, а через постійні програми, які роками закривають потреби дітей, родин та лікарень.
Ця особливість багато в чому визначає і нашу модель партнерств. Найбільш природним благодійником для нас є звичайна людина. Бажання допомогти дитині, яка бореться з раком, є дуже глибокою потребою дорослої людини, тому протягом багатьох років основу фінансової підтримки фонду забезпечували звичайні українці, такі люди, як ми з вами. Водночас масштаб програм, які ми реалізуємо сьогодні, неможливо забезпечити лише завдяки приватним пожертвам. До того ж залежність від одного джерела фінансування завжди створює додаткові ризики. Тому ми активно розвиваємо партнерства з бізнесом та інституційними донорами. Тут стикаємося з двома особливостями нашої роботи: ми працюємо у вузькій темі, а наші програми діють постійно, а не створюються під окремі гранти чи проєкти. Більшість грантодавців фінансують нові проєкти або нові напрями роботи, тому міжнародні донори історично не були нашою основною аудиторією. Лише після повномасштабного вторгнення нам вдалося знайти підходи й до цієї категорії партнерів та суттєво диверсифікувати структуру надходжень.

Для будь-якого партнерства важливий перетин інтересів. Але якщо компанія виробляє спортивний одяг, продає продукти харчування чи створює програмне забезпечення, то знайти природний зв'язок між її діяльністю та темою дитячого раку не так просто. Тому нам доводиться докладати більше зусиль до пошуку «свого» партнера і зазвичай основою для співпраці стають спільні цінності. **Ми також багато працюємо над пошуком неочевидних точок дотику, створенням цінності для партнера та розвитком довгострокових відносин. Ми починаємо з розуміння потреб та інтересів потенційного партнера. Благодійний проєкт для бізнесу майже ніколи не є основною діяльністю, тому наше завдання — запропонувати формат співпраці, який буде комфортним для обох сторін, взяти на себе значну частину організаційної роботи та забезпечити якісну реалізацію, прозорість і зрозумілу звітність.**

У будь-якому партнерстві ми залишаємося на захисті інтересів дітей та їхніх родин. Якщо побажання партнера можуть зашкодити безпеці, гідності чи приватності наших підопічних, ми пояснюємо ризики та шукаємо інше рішення Глобально ми бачимо партнерство як довгострокові стосунки, що виходять далеко за межі окремого проєкту. Ми намагаємося створювати цінність для партнера не лише через благодійні ініціативи, а й через експертизу, підтримку, ідеї та обмін досвідом. Справжнє партнерство — це не лише про ресурси, а й про довіру, відповідальність і спільне прагнення до результату.



ЯНА ЛЯХОВИЧ,
Chief Communications Officer 1+1 media

Перший критерій для нас — це відповідність партнерства тим темам і напрямам, з якими ми працюємо стратегічно. Для нас важливо, щоб партнерство органічно підсилювало ті сенси й суспільні теми, які вже є у фокусі компанії.

Другий важливий фактор — наявність ресурсу всередині команди. Ми добре розуміємо, що не можемо якісно підтримати абсолютно всі проєкти, адже кожне партнерство — це велика комунікаційна, креативна й операційна робота. Тому фокусуємося орієнтовно на 30–40 колаборація на рік. Це той обсяг, у якому ми можемо гарантувати якість, залученість і справжню цінність для партнерів.

І, звісно, окремим фільтром залишається репутація. Як великий медіабренд ми маємо високу відповідальність перед суспільством і дуже добре це усвідомлюємо. Саме тому всі партнерства проходять ретельний репутаційний аудит. Нам важливо бути впевненими, що ми поділяємо цінності партнерів і що така співпраця справді буде підсилювати довіру, а не створювати ризики для аудиторії чи бренду.

Для нас партнерства — це можливість разом підсилити важливу тему, спільноту або суспільну зміну. Саме тому ми дуже уважно ставимося і до власної ролі у таких колаборація. Не намагаємося «перетягнути ковдру» — навпаки, інтегруємось делікатно та доречно, якщо бачимо справжній ціннісний збіг.



ТЕТЯНА МОКРЕНКО,
засновниця і партнерка МОКО

Коли ми отримуємо запит, незалежно від того, чи це волонтерство, чи комерційний клієнт, чи КСВ, то дивимося, хто це. **Спочатку — ціннісно. Що вони роблять та який вплив створюють?**

Після розуміння цінностей та впливу партнера, має з'явитись відповідь на питання, чи розуміють вони, чого насправді хочуть та які ресурси готові виділити. І лише тоді ми вирішуємо, чи підемо у співпрацю — рішення приймаємо не лише ми з партнером, а й команда у випадку pro bono проєктів.

У випадку проєктів із соціальною складовою для наших клієнтів, ключовою є оцінка потенційного впливу. Причому чим більший масштаб та глибина, то більше зусиль ми готові докласти навіть поза межами бюджету. Це наш добровільний внесок.

Однак коли йдеться про партнерство з нами як креативною агенцією, важливий не лише збіг цінностей, а й те, як наш досвід та експертиза можуть підсилити один одного та створити додану цінність. Так, приміром, у нас розпочалась співпраця з командою «Вшануй», що популяризує хвилину мовчання та культуру пам'яті в Україні. Це був насамперед ціннісний метч, та вже згодом з'явилась ідея, як об'єднати наші експертизи. У червні ми презентували результат нашого партнерства — «Не нашкодити: гайд з чутливої комунікації для брендів (і не тільки)». Щиро сподіваємось, що він стане помічним усім, хто комунікує для українців та до українців у часи постійних трагедій.



ТЕТЯНА КОЛЕСНИК,
керівниця соціальних
проєктів ПУМБ

Якби ми були тільки фінансовим донором, наші ініціативи не були б такими успішними. Ми завжди розробляємо проєкти спільно з партнерами: від назви до безпосереднього втілення, де кожен має свою зону відповідальності і експертизу.

Також у нас є правило: всі проєкти, які ми робимо, мають бути доречні, розв'язувати певну соціальну проблему. Тому у 2022 ми шукали нову територію, і шляхом метафор вийшли на те, що рух грошей в економіці, в банківській системі схожий на рух крові у людському організмі. Так виникла тема донорства, і більше того, системного донорства, адже із повномасштабним вторгненням потреба у крові загострилась.

Ми як команда бізнесу маємо управлінський досвід і донорський досвід, бо здаємо кров понад 10 років. Але ми чудово усвідомлювали, що якщо наша ціль знаходиться на національному рівні, то потрібний сильний партнер. Стартувати щось нове завжди треба з експертами, які знають і вміють, мають відповідні компетенції, тому що це зменшує ризики. Тому ми провели зустріч із Агентами крові, із Донор.UA. В 2025 році велика мета й потенційний вплив проєкту «Теплокровні» з розвитку системного донорства змогли об'єднати ці організації в мобільному донорському хабі та Програмі вдячності донорам. Навколо донорства досі існує багато міфів та упереджень й працювати з ними, змінювати поведінку, формувати культуру — легше та ефективніше разом. Тому наразі в проєкті з розвитку донорства в Україні крім донорських організацій і ПУМБ є Mastercard і Укрнафта. Бізнеси і громадські організації об'єднуються.



РОМАНА МОРОЗ,
директорка департаменту
маркетингових комунікацій ОККО

Від перших днів повномасштабного вторгнення мережа ОККО почала системно допомагати країні — компанія надавала пальне, ресурси та фінансову підтримку волонтерам, підрозділам ЗСУ й громадам. Окремо ми запустили ініціативу «Зігріваємо захисників», у межах якої військових пригощають кавою та хот-догами на прифронтових АЗК.

Паралельно в компанії формувалося розуміння, що ми хочемо створити більш масштабний і стратегічний проєкт, який би мав реальний вплив на ситуацію на фронті та водночас відповідав на важливе для нас запитання: що ми як бізнес робимо для перемоги країни.

Ми розуміли, що для запуску такої ініціативи потрібна сильна військова експертиза та глибоке розуміння потреб армії. Саме тому почали спілкуватися з різними фондами й у результаті обрали «Повернись живим».

Причин було кілька. По-перше, глибока експертиза фонду, багаторічний досвід роботи з військом і системний підхід до вивчення потреб фронту. По-друге, їхнє бачення — це не точкові закупівлі, а комплексне посилення спроможностей армії та побудова цілісної екосистеми підтримки. І по-третє — бездоганна репутація та прозора звітність. Для нас це було принципово важливо, адже механіка зборів передбачає залучення коштів клієнтів, а отже, ми маємо бути впевнені в максимальній прозорості та доброчесності партнерства. Саме за цими критеріями ми й ухвалювали рішення — попри те, що знали й підтримували «Повернись живим» ще з 2014 року.



КАТЕРИНА ЛЕЩИШИН,
керівниця відділу
міжнародних партнерств
«Повернись живим»

Коли я аналізувала, чому вдаються і не вдаються наші партнерства, то знаходила дуже строкатий комплекс причин, аж до випадковості. Самі партнерства дуже різноманітні за формою та змістом. Тож, на жаль, тут я не дам універсальних критеріїв. Але існує дещо, що об'єднує нас із партнерами та донорами на рівні майндсету.

Перше — прагнення до ефективності. Ми хочемо робити все ефективно. А далі вже може бути будь-хто, будь-як, будь-коли і бозна-звідки. **Минулі роки ми найбільше партнерилися з громадськими організаціями за кордоном. Це набагато ефективніший шлях, ніж, приміром, відкривати наші філії, як хотілося би українцям, які мешкають в інших країнах.** Але дуже складно управляти такою розгалуженою структурою. Тому замість того, щоб конкурувати з місцевими організаціями, краще з ними партнеритись й залучати їхнє розуміння контексту. Але вони мають бути системні. І це другий дуже важливий критерій — системність.

Партнер може бути великим чи маленьким, і це має значення, але не вирішальне, бо все із доброго і злого починається з малого. Проте, якщо людина розуміє end goal всього, що ми робимо, вірить у це, то у нас високі шанси, що партнерство буде. Немає такої суми — великої чи маленької — щоб ми відмовилися від критерію ефективності і системності заради красивих фото. Це неможливо.



ЄВГЕНІЯ АРАТОВСЬКА,
засновниця та керівниця
«Україна без сміття»

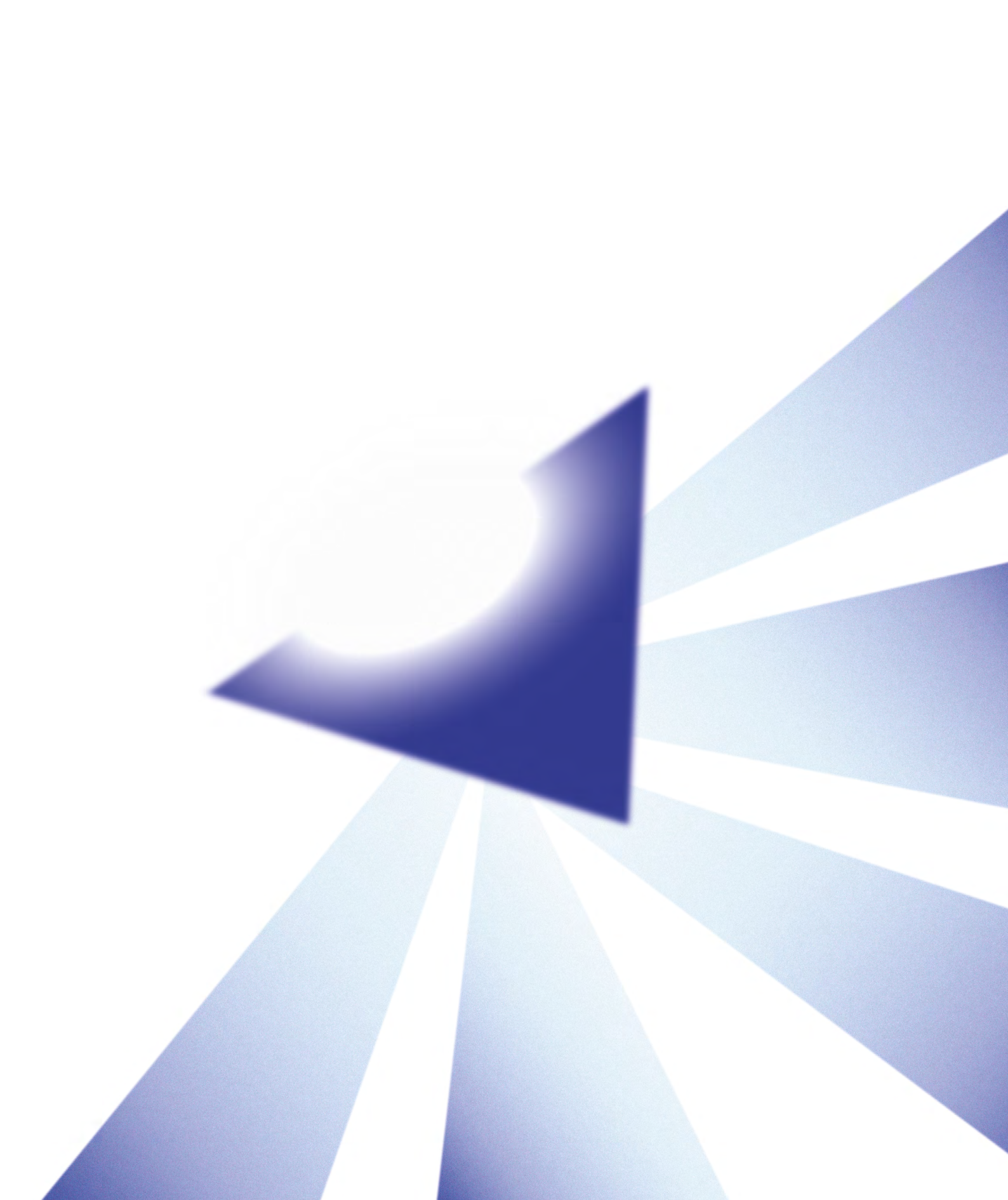
До війни в нас було більше фільтрів. Під час війни, звісно, стали важливими репутація та відсутність російського сліду. Але, наприклад, у ціннісному аспекті ми переосмислюємо деякі речі.

У команді «України без сміття» є люди, для яких питання добробуту тварин є особисто важливими, тому співпраця з окремими індустріями може викликати внутрішні дискусії. Проте серед цих бізнесів є ті, які чинять значний вплив на довкілля. Наприклад, птахоферми. Аби щось переглянути у їхньому поводженні з відходами, нам необхідно піти у діалог з ними. Просто бойкотувати — не варіант, це нічого не змінить. Також для багатьох організацій ціннісним бар'єром є співпраця з алкогольними брендами. Проте як ми можемо виключити з діалогу тих, хто використовує і постачає на ринок скляну тару, один із найпоширеніших видів відходів для переробки? У такому разі ми просто втратимо можливість впливати на цілу галузь.

У партнерствах ми еволюціонували від простого циклу фандрейзинг + звітування до складніших взаємодій. Набили свої «шишки», коли партнери чомусь ставились до нас як до креативної івент-агенції, а ми дуже занурювались у цю побічну діяльність і відволікалися від основної мети. Але наразі у нас є чітке усвідомлення своєї цінності та в чому вона полягає. Ми приходимо до розуміння, що нам потрібні не разові спонсори окремих подій, а інституційні партнери, які допоможуть створити умови для стабільної роботи організації. Це як дати нам якісну вудку — а рибу ми вже вміємо ловити самі.

Висновок: цінності — це початок розмови

У питанні критеріїв відбору партнерів цікаво те, що з такою підвищеною увагою до цінностей та репутації, організації не враховують вплив часу на ці складові. Репутація може зазнати кризи або бути втраченою, і ми як суспільство поки що не винайшли способу публічного пробачення, тільки публічного покарання. Щодо цінностей: та сама організація на етапі зародження та у зрілості може цінувати у команді та у партнерах різні якості. Чи залишає це у результаті такі об'єктивні речі як фінансова прозорість та підзвітність найважливішими критеріями у списку?



ВІДМОВА ЯК ПОЧАТОК

ЩО, ЯКЩО КРИТЕРІЇ ЗАСТОСОВАНІ, І ЦЕ «НІ»?

У міжсекторних партнерствах відмова є нормальною складовою циклу взаємодії, а також своєрідною формою тесту на адекватність та зрілість організації. Те, якою є відмова за формою і змістом, може сказати про культуру організації навіть більше, ніж спланована годинна презентація. Тому професійні організації схильні вважати відмову приводом потрапити у фокус одне одного, «сходити на каву» й можливо пошукати альтернативний спосіб співдії. За досвідом респондентів, відмова може бути і початком співпраці, на яку ніхто навіть не сподівався. Про все це — далі.

Перша ситуація, яку варто розібрати, — відсутність відповіді. Це дуже демотивує й авторів пропозиції, й тих, хто має на неї відповісти. Більшість організацій нині вважає масові холодні розсилки неефективними та маркує їх як такі, що не потребують відповіді. Тому для початку діалогу необхідна персоніфікація, і бажано піти трішки далі, ніж зміна імені отримувача.

Наступна причина тиші у відповідь — пропозиція прийшла через нерелевантний канал комунікації й загубилась. Когнітивне перевантаження приводить керівників напрямів та голів організацій, які розбудовують партнерства, до ідеї розділяти канали за метою спілкування. Це означає, що пропозиції партнерства не місце у приватних повідомленнях Instagram, якщо ви хочете, щоб її помітили. Респонденти погодились, що особисті месенджери підходять для встановлення контакту, базових домовленостей та ідей, але не для конкретики. Її слід направляти на робочу пошту, на окрему пошту для партнерств, а іноді навіть через спеціальну форму заявки. Якщо організація має щось із цих інструментів, то точно не просто так, бо це наслідок досвіду. Тому за цією логікою, коли пропозиція надходить правильним каналом, то відповідь стає задачею, а не виявом доброї волі. А отже, шанси на неї збільшуються.

Друга ситуація — власне, відмова. Відверта і швидка відповідь «ні» з чіткою аргументацією вважається кращою, ніж «ми подумаємо», що сприймається як ухильний замінник «ні» й тільки марнує час. Вдумливий лист-відмова натомість характеризує організацію як сфокусовану та професійну. Проте важливо прописати причину у такий спосіб, аби не обрубити контакт назавжди, тому найкращою практикою респонденти визнають опис умов, за яких співпраця була б можлива.

Приміром, команда організації має обмежений людський ресурс, ліміт бюджету або виражену сезонну завантаженість, які впливають на систему опрацювання запитів. Можна розповісти про цю систему, тому що вона не очевидна й впливає на сприйняття відмови. Хтось використовує пріоритизацію, як військові фонди та медичні бізнеси, і напише про критерії, за якими вважатиме один запит більш нагальним, ніж інший. Хтось покладається на принцип живої черги, як медіа, креативні та технологічні бізнеси, й говоритиме про те, коли команда зможе повернутися до пропозиції та розглянути її. Розповідь про підходи дає мінімальну прогнозованість.

Також, особливо часто серед НГО, зустрічається підхід координації й перенаправлення запитів замість відмови. Благодійний фонд може порекомендувати своїх колег або партнерів, які можуть бути зацікавлені у пропозиції, і навіть вручну «зметчити» сторони. У організацій, які бачать свої партнерства як ризому або екосистему, така поведінка зустрічається частіше, хоча не завжди є усвідомленим напрямом роботи. Це радше природний вияв цінностей.

У випадку, коли причина відмови ціннісна або стратегічна, її складніше прокомунікувати у такий спосіб, аби не перетворювати лист на презентацію діяльності. Тому можна подбати про те, щоб цінності та принципи роботи відображались у політиках організації та були публічно доступними. Наприклад, на сайті. У листі-відмові можна послатись на них й коротко вказати, що наразі у ваших планах. Це не закриє шлях партнерства. Ймовірніше, призведе до оновлення пропозиції. Також не варто недооцінювати й зустрічні пропозиції, якщо із ціннісним фільтром все добре.

Давати поради у листах-відмовах — тонкий лід. Необережно ступити на нього може коштувати вам купання у холодних поглядах й поїздки на експресі суспільної думки зі скріншотами. Тому респонденти, які це роблять, підкреслюють, що мають достатньо соціального капіталу та визнаної експертизи, щоб ризикувати. Мотивація — розвиток своєї галузі.

Як це зробити? Якщо у пропозиції можливо зробити зміну, яка б зробила її більш привабливою, на це можна вказати. У новітніх або дуже фрагментованих галузях, як зоозахист або відбудова, це може бути прийнятним, а у більш зрілих та монолітних, як розвиток культури чи освіти, навпаки, здаватися недоречним. Тому спочатку пропишіть, що, на вашу думку, у пропозиції спрацювало добре, підкресліть внесок та зусилля організації — це загальновизнаний мінімум ввічливості. А далі — коментуйте по фактах.

Про що саме можна дати пораду: структура пропозиції, зрозумілість й доступність лексики, формат звітності, вимірювання впливу, потенціал масштабування. Спирайтесь на власний досвід та уникайте узагальнень на рівні «всім відомо».

ПРОПОНУВАТИ АЛЬТЕРНАТИВИ? ЧОМУ Б І НІ.





ОЛЬГА ПЕРЕХРЕСТ,
керівниця відділу спецпроєктів
та креативна редакторка
у The Ukrainians Media

Вихід USAID з України не вплинув на нас прямо, але зачепив багатьох наших партнерів, занурив медіаринок і багатьох колег у тривогу. А що далі? Це підштовхнуло нас до того, щоб активніше будувати комерційні співпраці, шукати партнерів, адже конкуренція за грантову підтримку зросла. Ми мали й іншу опору — підтримку Спільноти. Це люди, які регулярними внесками підтримують нашу роботу та допомагають розвивати якісну незалежну журналістику в Україні.

Проте ця ситуація змусила нас критичніше подивитись і на некомерційні партнерства. Різні фонди, ініціативи — це завжди непроста історія, тому що ти хочеш підтримати абсолютно всіх, хто робить щось важливе і хороше, але при цьому усвідомлюєш, що редакція має обмежений людський ресурс.

Коли доводиться комусь відмовляти, ми щиро пишемо про причини, а на додачу пропонуємо інакший вимір партнерств, ніж публікація заздалегідь заготовленого тексту в обмін на логотип на банері. **«Друзі, — писали ми, — у нас є такі пріоритетні напрями: Спільнота, журнал Reporters та видавничі продукти. Ми можемо бути представлені у вас на фестивалі чи іншій події, або ви можете підтримати Спільноту. Ні в кого з нас немає вільних грошей, але ми можемо одне одного підтримати людиногодинами».**

До речі, це дає хороший відгук і непогані результати. Варто лише вийти за рамки розуміння типового інформаційного партнерства й прийти із конкретною зустрічною пропозицією. Люди відкриті до такого насправді.



ХРИСТИНА БОЙКО,
директорка Фундації 3MIN

На четвертий рік діяльності ми стишили динаміку підтримки нових партнерських організацій. Для цього вибудували чіткіші рамки та вужчі фокуси для аплікування організацій. Я не вірю в ефективність великих мереж, бо з часом вони втрачають якість, глибину й перетворюються на прикру історію зі швидким масштабуванням, але втратою змістів. Ми ж із кожним роком ще більше прагнемо йти в глибину і, на жаль, змушені частіше відмовляти новим організаціям. У таких випадках намагаємося надати добре напрацьований зворотний зв'язок із рекомендаціями: з ким можна партнеритися, взаємодіяти, валідувати ідеї, інколи підсилюємо комунікаційно. Це доросла емпатична позиція, адже ми не хочемо знеохотити рухатися далі хорошу організацію, якій відмовили.

Впродовж цього часу ми багато обговорюємо, роздивляємось і валідуємо всередині програмного відділу, щоб прийти до зваженого рішення та написати відповідь. Звісно, у нас є декілька комунікаційних шаблонів цієї відповіді. Але ми їх персоніфікуємо, щоб лист був достатньо конструктивним, з визнанням цінності, внеску і зусиль організації, проте також і давав чітке розуміння нашої позиції. Переконана, що було б нечесно писати про «підтримку зв'язку» комусь, чия пропозиція не відповідає нашій стратегії й підходам жодним чином.

Іноді, якщо ми бачимо потенціал пропозиції та знаємо організацію, у чий фокус вона могла би увійти, то відкрито про це пишемо авторам. Наприклад, ми провалідували проєкт, повірили в нього, готові були б у нього зайти, але фінансово він значно об'ємніший за наші можливості. **У такому разі ми пишемо гарантійного листа з нашими висновками, яким автори пропозиції можуть користуватись як аргументом у перемовинах з іншими потенційними партнерами.** Це надає їхнім словам додаткової ваги, а у разі, якщо інші партнери знаходяться, — можливість масштабувати проєкт.

Віримо в організації, що можуть перетворити і примножити вплив, ініціювати суспільні трансформації через діалог та об'єднання — задля суспільного блага, проєкції спільного майбутнього та закорінення нових норм.



ТЕТЯНА КОЛЕСНИК,
керівниця соціальних
проєктів ПУМБ

Ми не працюємо, якщо проєкт нелогічний. Тобто ми, навіть доклавши уяви, не зрозуміли, де у вхідній пропозиції має бути банк, чому це має бути саме ПУМБ, а не хтось інший, й автори свій задум ніяк не обґрунтували. Цілком може бути, що зв'язок неочевидний, але тоді його потрібно пояснювати. **Мене дуже розчаровують звернення в стилі «дайте грошей, бо ви фінансова установа». Подекуди буває, що я навіть відповідаю, до кого варто було би звернутись, щоб пропозиція стала більш доречною.**

Наприклад, нас часто закликають підтримувати великий спорт у війну. Але ми заходимо тільки на територію адаптивного спорту, тому що на думку психологів, це має бути частиною життя ветерана або ветеранки. У нас є напрям реінтеграції й підтримки ветеранів, і в ньому є спорт. Але це не означає, що великий спорт — теж релевантний нам, коли у війну є більш нагальні проблеми, які може вирішити фінансова установа. Тому я одразу пропоную перелік бізнесів, у яких є такий фокус відповідно до їхньої діяльності на ринку.

Висновок: дізнайтесь, що стоїть за «ні»

У книзі Джея Бера «Привітайте своїх хейтерів» звучить думка про те, що критика — джерело цінного зворотного зв'язку. Проте облік відмов є наразі недооціненим для аналітики партнерств, хоча дуже помічним. Відмови, які організація отримує, можуть допомогти їй скоригувати щонайменше комунікаційну стратегію та стратегію партнерств. Для цього можна піти далі й попросити тих, з ким у вас не склалось, прокоментувати відмову. Водночас організація, яка змушена відмовляти частіше, ніж хотілося б, теж може дізнатися щось нове про сприйняття своєї діяльності, якщо запитає. Причини відмов можуть приховувати корисну інформацію та складатись у певні патерни, тому порада тут: буває, що «ні» — це запрошення до розмови.

ПЕРША ЗУСТРІЧ

Як ми вже переконались, деякі фільтри та критерії вибору партнерів організації застосовують дистанційно. Але перша зустріч — це новий рівень. Вона стає вирішальною й допомагає знайти всі точки перетину для побудови рівноправних стосунків.

Одразу декілька організацій громадського сектору зазначили, що незалежно від того, хто є ініціатором зустрічі, потрібно провести домашню роботу. На цьому етапі засоби різняться від детальної розвідки із залученням служби безпеки до ознайомлення з відкритими джерелами: інтерв'ю керівників, соцмережі, звіти, втілені проєкти. Сенс цієї вправи полягає у тому, аби промалювати можливі зони спільних інтересів.

Громадські та благодійні організації більшою мірою зважають на репутацію потенційного партнера, оскільки це може драматично вплинути на їхню. Тому якщо бізнес перед першою зустріччю перевіряє партнерів на зв'язки з РФ та фінансово-юридичну прозорість, то організації громадського сектору ще й збирають рекомендації колег з інших проєктів та роблять комунікаційний аудит.

Наступний крок — кастомізація пропозиції. Розмова має розгортатись навколо спільної цінності, вигоди, бажаних результатів, а не абстрактного прохання про допомогу. Завдяки цьому підходу вдається встановити стосунки на рівних, не обмежуючись стереотипами про зарозумілий громадський сектор та бізнес як мішок з грошима.

Більшість організацій з нашого дослідження зазначили, що вдаються до розробки пропозицій під кожного партнера, проте деякі також доналаштовують візуальну складову під особливості його мислення, приміром, додаючи відео або аналітичні слайди, а також форматують пропозицію відповідно до фаху співрозмовника. Умовно, керівнику організації цікавіший вплив спільного проєкту, комунікаційнику — репутаційні бонуси, HR — способи залучення команди.

ПІТЧИМО БІЗНЕСУ ЙОГО МОВОЮ

Робимо так: персоніфікована, візуально приваблива, лаконічна презентація, на вивчення якої знадобиться 10–15 хвилин.

Не так: довге абстрактне звернення про місію та візію співпраці, без теорії змін чи бажаних результатів, але з головною ідеєю «допоможіть грошима, а з усім іншим без вас розберемось».

0 ТОЧКА ПЕРЕТИНУ ІНТЕРЕСІВ

Де ми та бізнес хочемо того самого? Декілька речень про те, що підштовхнуло нас до контакту: стратегія бізнесу, комунікації, цінності, дослідження, відгуки.

1 СУТЬ ПРОПОЗИЦІЇ

Хто, що, де, коли і чому має зробити? Формулюємо проблему та можливе рішення. Показуємо теорію змін: що зміниться внаслідок співпраці.

2 ПОШУК WIN-WIN ВЗАЄМОДІЇ

Що співпраця дає бізнесу? Наприклад, позитивний вплив на стейкхолдерів, маркетингові чи репутаційні плюси, розвиток бренду роботодавця, портфоліо команди тощо. Бажано із цифрами. Що співпраця дає нам як організації? Питання для самоперевірки: чи ця пропозиція збалансована? Чи це ок?

3 ФОРМАТ СПІВПРАЦІ

Що беремо на себе, а що хочемо, аби зробив бізнес? Щоб збалансувати попередній пункт, можна пропонувати варіанти з різним розподілом зон відповідальності та різним ступенем залученості.

4 ПОКАЗНИКИ: ЕФЕКТИВІСТЬ ТА ВПЛИВ

Як і коли ми зрозуміємо, що співпраця успішна? Як це вимірюємо?

5 РИЗИКИ

Що може піти не так? Що будемо робити в таких випадках?

6 ПІДЗВІТНІСТЬ ТА БЕЗПЕКА

Посилання на наші документи. Бажаний формат звітування, закріплення намірів.

7 ЧОМУ З НАМИ

Наш досвід у подібних проєктах із посиланнями та результатами.

8 КОМАНДА

Знайомимо з людиною, що відповідає за співпрацю. Зазначаємо зони експертизи та контакти.

ПІТЧИМО НГО ЇЇ МОВОЮ

Робимо так: персоніфікована, візуально приваблива, лаконічна презентація, на вивчення якої знадобиться 10–15 хвилин.

Не так: бриф на розробку безоплатної креативної ідеї з соціальною складовою в обмежені терміни, з мінімальним залученням з боку бізнесу, але з максимальними PR-показниками.

0 ТОЧКА ПЕРЕТИНУ ІНТЕРЕСІВ

Де ми та бізнес хочемо того самого? Декілька речень про те, що підштовхнуло нас до контакту: стратегія бізнесу, комунікації, цінності, дослідження, відгуки.

1 СУТЬ ПРОПОЗИЦІЇ

Формулюємо суспільну проблему, яка нам небайдужа. Пропонуємо свій варіант рішення або запит на експертизу, підтримку, спільну розробку.

2 ПОШУК WIN-WIN ВЗАЄМОДІЇ

Що співпраця з нами дає НГО? Наприклад, ресурсна стійкість, досягнення стратегічних цілей, покращення якості життя бенефіціарів, спрощення управління, репутаційні плюси, локальний вплив.
Що співпраця дає нам?
Питання для самоперевірки: чи ця пропозиція збалансована? Чи це ок?

3 ФОРМАТ СПІВПРАЦІ

Що беремо на себе, а що хочемо, аби зробила НГО. Щоб збалансувати попередній пункт, можна пропонувати варіанти з різним розподілом зон відповідальності та ступенем залученості.

4 ПОКАЗНИКИ: ЕФЕКТИВІСТЬ ТА ВПЛИВ

Як і коли ми зрозуміємо, що співпраця успішна? Як це вимірюємо?

5 РИЗИКИ

Що може піти не так? Що будемо робити в таких випадках?

6 ПІДЗВІТНІСТЬ ТА БЕЗПЕКА

Посилання на наші документи. Бажаний формат звітування, закріплення намірів.

7 ЧОМУ З НАМИ

Наш досвід у подібних проєктах із посиланнями та результатами. У чому ми сильні, крім цього? Знання, вплив, команда, ресурси тощо.

8 КОМАНДА

Знайомимо з людиною, що відповідає за співпрацю. Зазначаємо зони експертизи та контакти.

ПІТЧИМО ДЕРЖАВІ ЇЇ МОВОЮ

Робимо так: рухаємось стандартними процедурами взаємодії (тендер, робоча група, петиція, громадські слухання, офіційні звернення тощо), будуємо пропозицію на перевірених гіпотезах і даних, не на абстрактних ідеях.

Не так: захоплюємо увагу посадовця на будь-якій події, показуємо презентацію, вимагаємо негайної відповіді.

0 ТОЧКА ПЕРЕТИНУ ІНТЕРЕСІВ

Які державні політики, реформи, програми ми підтримуємо як організація? Можемо зробити їх швидше, краще, легше?

1 ВІДПОВІДНІСТЬ СТРАТЕГІЇ/ ДІЙСНИМ ПОЛІТИКАМ

Звіряємо свій вектор змін з тим, що описаний у стратегії державної інституції.

2 ЦЕ ВЗАГАЛІ ЗАКОННО?

Чи можлива співдія або проєкт, які ми задумали, у правовому полі? Для держави все, що не прямо дозволено, — заборонено.

3 ЗНАХОДИМО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ПІДРОЗДІЛ

Перш ніж щось пропонувати, ми переконаємось, що пропозиція за адресою. Деякі питання знаходяться у зоні впливу декількох міністерств, деякі — одного конкретного невеликого департаменту. Точніший таргетинг — вищі шанси відповіді.

4 4. ДЕРЖАВА — ЦЕ МИ!

Маємо суспільний мандат — запускаємо проєкт з підтримкою чи без. Накопичені дані допоможуть у пошуку партнерів та продовженні діалогу з державою для масштабування проєкту.

ЧЕКЛІСТ ПЕРШОЇ ЗУСТРІЧІ З ПАРТНЕРОМ

ДЕКІЛЬКА ДУМОК ПРО ПІДГОТОВКУ ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПЕРШУ ЗУСТРІЧ ВІД РЕСПОНДЕНТІВ.



ГАЛИНА СОЛОВЕЙ,
директорка «Дім Рональда МакДональда Україна»

Фандрейзинг — великою мірою і про стосунки. І коли партнер розділяє твої цінності, шлях стає значно легшим. Наші цінності — турбота і співчуття, чесність і прозорість, повага до кожного, відповідальність.

Важливо від початку пояснити вашу місію, адже партнери не дають гроші на проблему — а інвестують в її рішення і залишаються там, де відчувають себе частиною цього рішення. У центрі кожного діалогу для нас — уважність до партнера. Ми завжди досліджуємо його цінності, місію, справи, в які він уже вклав серце. **У першому листі згадуємо те, що нам відгукнулось найбільше — бо це про повагу і щирий інтерес.** Важливо також пам'ятати, звідки почалося знайомство — можливо, це кілька слів після події чи дружній контакт. Коли ми говоримо про співпрацю — намагаємося бути максимально конкретними. Бо саме конкретика допомагає людині відчути свою роль. **Ми спираємося на досвід партнера, пропонуємо знайоме — щоб було простіше зробити перший крок, але не боїмося й нових ідей, які можуть розкрити потенціал співпраці.** У великих організаціях особливо важливо, щоб хтось із лідерів відчув цю ідею серцем — тоді вона набирає сили і рухається вперед.

Для нас фандрейзинг — це справа кожної та кожного в команді. Ми віримо у силу різних форм партнерства, не лише фінансових. Це й співдія — як, наприклад, спільні гуманітарні ініціативи з волонтерами МакДональдз, завдяки яким ми змогли підтримати один мільйон українців. Це й адвокація — коли хтось не має змоги допомогти фінансово, але може підказати, порадити, допомогти знайомством. Часто донори підтримують одночасно в декількох форматах: фінансово, волонтерством, консультаційно. І це безцінні партнерства.



ТЕТЯНА БОРИС,
керівниця відділу
українських партнерств
ГО «Військова школа
“Боривітер”»

Варто калібрувати пропозицію до рівня спроможності партнера. Тому ми не підемо до малого бізнесу з пропозицією кампанії із залученням зірок національного рівня. Скажу відверто, у їхніх команд просто немає можливості працювати в такому проєкті на рівних, і ймовірно, немає маркетингових бюджетів для дистрибуції. Це буде виснажливо для обох сторін і обернеться розчаруванням.

Проте вплив цього малого бізнесу може бути помітним і важливим на місцевому рівні, тому ми запропонуємо артпроєкт або активність, яка відгукнеться їхній аудиторії та відповідатиме ресурсам команди.

Це працює і в зворотний бік: немає сенсу пропонувати великому бізнесу щось локальне і точкове, вони це і самі можуть, якщо захочуть.

Бувають і винятки з правил, коли проєкт змінює свій масштаб на очах. Наприклад, у нас був випадок, коли партнерство сталось без нашої участі. Кав’ярня у Львові зібрала для нас 10 000 грн, а їхні сусіди — «Фундація ЗМІN» — подвоїли суму, коли дізнались про це. Так ми познайомились. У наступному проєкті із SEBTO media «Фундація ЗМІN» долучилась за такою ж механікою.



ХРИСТИНА БОЙКО,
директорка Фундації ЗМІN

Ми доволі скрупульозно досліджуємо потенційних партнерів, адже йдеться не лише про нашу репутацію, але й про репутацію цілої екосистеми ЗМІN. Якщо нам пасує тематика та запит організації — заходимо на зустріч. Ми заздалегідь повідомляємо, скільки нас буде, хто буде, цікавимося у потенційного партнера їхньою готовністю до глибшого спілкування. Тоді наша програмна команда робить коротку адженду. Структура має бути, адже йдеться про повагу до часу, який ми намагаємося змістовно заповнити. Часто спостерігаємо розсинхрон між відділами організації, де, до прикладу, показники ефективності фандрейзингового відділу не збігаються з реалістичною картинкою спроможності команди, що безпосередньо буде втілювати проєкт.

На першому знайомстві ми починаємо розмову з питання: «А що ви знаєте про ЗМІN і чому прагнете з нами співдіяти?» Довіра — рух назустріч, сподіваємось на прозору гру з обох боків.

У 2023-му ми мали співпрацю зі спільнотою МСБ, і там зародився принцип, який ми назвали «вміти ходити в гості». **Це про те, що коли ми будуємо рівні стосунки, то це щось схоже на ходіння в гості одне до одного. Коли я йду в гості, я, по-перше, знаю до кого — це про довіру та повагу. По-друге, я добре готуюся: думаю, про що буду говорити та що «принесу зі собою». Тобто я цікавлюсь людиною, до якої йду. Цей концепт ми спроєктували на те, що робимо у ЗМІN — готові підтримати та порадити, підсилити проєкт експертизою, однак очікуємо на відповідальність та готовність працювати спільно.** Нам важливо, щоб по той бік люди також були зацікавлені, бачили об'ємність та цінність такої співдії, де йдеться не лише про джерело фінансування.

Якщо ми хочемо побудувати партнерські стосунки, не вертикальні, не інструментальні, а на рівних, то тут не обійтися без зацікавлення одне одним. Нам важливо, аби у нас бачили не кредитну картку, а партнера.

Ще одна пересторога до співпраці — риторика організації «ми найкращі та єдині у цій темі, ми знаємо найліпше, які рішення спрацюють». Нам імпонує сила, яка виникає через визнання вразливості. З увагою на складність контексту, якщо хочемо об'єднуватися, то маємо бути чесними одні з одними.

Коли ми моніторимо потенційного партнера, то дивимося, хто ще працює у їхній сфері. Хороший показник, коли організація знає своїх «конкурентів» і не знецінює їх.

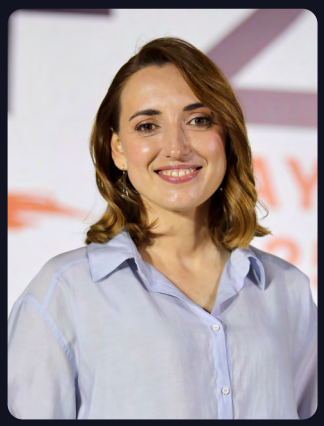
Важливо також вміти лаконічно пояснити проєкт, запропонований для співпраці, чи загалом діяльність організації. Ми практикуємо підхід Elevator Pitch, аби на виході всі мали охопне розуміння цінності запропонованого проєкту, хоча інколи це займає значно більше часу.



ЄЛИЗАВЕТА ПОПКОВА,
керівниця напряму
«Дім далеко від дому»
у Благодійному фонді
«Запорука»

Однією з наших ключових цінностей є чесність. Вона проявляється, зокрема у тому, що ми відкрито говоримо із партнерами про ризики проєкту. Аби компанія Bosch допомогла в облаштуванні побутовою технікою Родинного дому «Дача» у Києві, ми проговорили все: від очікуваних результатів, обсягів, термінів до можливих ризиків.

Так у нас з'явилась чудова кухня на 13 сімей, обладнана усім необхідним. Коли ми підійшли до створення другої «Дачі», у Львові, цей партнер погодився дуже швидко. І це особливо приємно. По-перше, тому що наша спільна історія триває. А по-друге — такі приклади надихають інші компанії й демонструють, що підтримувати можна по-різному, але кожна допомога має значення.



ОЛЯ МИРОВИЧ,
голова ГО «Львівський медіафорум»

Комунікація, особливо з іноземними партнерами, — це те, над чим українським неприбутковим організаціям потрібно ще багато працювати. Вони часто підходять до цього з егоцентричної позиції: єдиним мотивом, чому донор має підтримати заявку, є те, що організації це потрібно, — і потреба ця, на їхнє переконання, самоочевидна. **Більш зріла позиція — будувати запит, виходячи з місії, пріоритетів, потреб і контексту потенційного партнера. Що ви можете йому запропонувати? Не «мені треба», а «ми з вами можемо».**

З позицією «мені треба» можна розраховувати на разову допомогу, коли донор закриє свою потребу принести користь. Але мета партнерства складніша: спільні дії і відповідальність за спільний результат. Щоб її досягти, потрібно знайти точки перетину. Тому, формулюючи запит, варто шукати не тільки свої інтереси, а й інтереси партнера.

Правильно зчитані потреби та інтереси донорів дозволяють розгортати великі спільні програми. «Львівський медіафорум» має постійні програми з підтримки медіа, які мають фінансову підтримку кількох партнерів. Кожен з них фінансує частину, яка відповідає його цілям і місії. Ми зі свого боку дизайнуємо програму так, щоб вона була релевантною для наших бенефіціарів, а далі — координуємо партнерів. Такі програми враховують поточний контекст, їх легко модифікувати, коли обставини змінюються.

Ми не чекаємо, доки міжнародні партнери розроблять і запропонують програми, що враховують динамічні потреби українського медіасектору в час війни. Натомість наша команда нерідко бере на себе відповідальність та ініціює діалог, пропонуючи партнеру своє бачення, засноване на практиці й галузевих дослідженнях.



КАТЕРИНА ЛЕЩИШИН,
керівниця відділу
міжнародних партнерств
«Повернись живим»

У своїй роботі я керуюся думкою, що мені необхідно вирішити питання допомоги Україні. **Немає значення, будуть переді мною представники урядів, громадського сектору, бізнесу. Я спілкуюсь з усіма і називаю це «сіяти зернята». Якесь обов'язково проросте.**

Також розплавити лід допомагає коментування й доповнення виступів спікерів якоюсь новою інформацією. Наприклад, півтора року тому я була єдиною представницею громадського сектору на урядовій конференції з оборонних питань. Спікер зі сцени говорив про те, що дуже довго і дорого виробляти стільки ракет ППО, скільки потрібно Україні, й що потрібно шукати рішення цієї проблеми. Було цілком доречно підійти до нього в кулуарах і розповісти про «Дронопад», що я й зробила.

Якщо говорити про фізичний перетин із потенційними партнерами, то це відбувається на конференціях та різного роду профільних заходах. За замовчуванням, це простір, де збираються люди зі схожими поглядами, намірами, зацікавленнями, де легше побачитися з багатьма за короткий час і призначити вже більш предметні зустрічі на потім. У більшості випадків ми зустрічаємося офлайн, як мінімум, на старті співпраці. Це дає змогу побудувати довіру між людьми з різних команд, запобігти витоку чутливої інформації.

Ті, хто хоче допомагати Силам оборони України, приїжджають до Києва, але партнерство має працювати у дві сторони, тому ми з колегами теж їздимо у закордонні відрядження. Як правило, ми наперед плануємо, що будемо там робити та з ким зустрічатися. Тут є речі must have, а є nice to have. Тільки заради nice to have ніхто нікуди не їде.

У підготовці пропозиції я дуже багато часу вкладаю в те, щоб дізнатися більше про донора: що їм важливо, який у них досвід, чого прагнуть, чого бояться. Тоді моя пропозиція виглядає максимально близькою до них, їм легше прийняти рішення навіть в таких чутливих питаннях, як донат на іноземні (українські) сили оборони.

Висновок: скажіть, чого справді хочете

Справити професійне враження можна ще на етапі організації зустрічі. Відповідно до етики, що склалась у сфері соціальної відповідальності та благодійності, слід надсилати лист на офіційну пошту потенційного партнера зі сформульованою аджендою та темою. За згодою, можна обрати інший канал комунікації, але важливо триматись одного.

У цьому очевидному кроці є простір для розчарування, бо якщо організація не може викласти у декількох реченнях чого вона хоче, чому і навіщо, то проєкт є недостатньо підготовленим до залучення партнера або навіть не є пропрацьованим до кінця. Не всі готові включатись у співпрацю на настільки ранніх етапах та з таким рівнем невизначеності. Фактично, у цій ситуації обидві сторони вже вкладають час у взаємодію, який організація - авторка проєкту мала би використати на допрацювання.

Завершальним етапом підготовки до зустрічі є формування переліку присутніх. Показати залученість та інтерес до партнера можна простим кроком — запросити більше людей (в межах здорового глузду). Доцільно визначити головним речником людину, яка вестиме проєкт або має більше досвіду взаємодії із організаціями, схожими на потенційного партнера. Це зменшить кількість комунікаційних непорозумінь й швидше виведе до конструктивних рішень.

ВІД НАМІРУ ДО ВТІЛЕННЯ

Під час співпраці бізнеси та НГО використовують класичні практики управління, тому приділимо увагу тільки нестандартним знахідкам. Ділянки партнерського шляху, де у попередні роки відбувалося найбільше покращень, пов'язані із побудовою довіри.

Найперше, оформився підхід до роботи з очікуваннями. Більшість респондентів, якщо не робили цього раніше, пропрацювали й стандартизували процес закріплення домовленостей. Там, де 2–5 років тому домінувала особиста довіра та індивідуальні зобов'язання, поступово постає інституційна довіра та алгоритми взаємодії. Чи можна пояснити це »дорослішанням» організацій? — Швидше, набуттям досвіду та різноманіттям зв'язків. Тож юридичний супровід співпраці тепер говорить не про недовіру, а про серйозність намірів. Залежно від проєкту, рамкові домовленості може закріплювати меморандум або договір.

Також респонденти підкреслюють, що важливо фіксувати й проміжні домовленості на рівні підсумкових листів після зустрічей або у форматі дайджесту з певною регулярністю. Ці практики є доволі корисними, особливо, коли всі учасники вперше працюють разом.

Під час роботи над проєктом найкращою практикою є створення контактної групи. Формати її різняться: від чату в месенджері, де є учасники з обох сторін, до щотижневих зустрічей для спільної розробки рішень та розуміння прогресу. Як мінімум, по одній людині з кожного боку мають бути залучені у проєкт та мати владу ухвалювати рішення від імені всієї команди організації. У випадку якщо така людина опікується декількома проєктами, то слід окреслити її відповідальність у кожному — це теж антидот невиправданих очікувань.

Рідкісний наразі прийом, який використовують декілька організацій, — означити ризики проєкту. По-перше, це крок до побудови довіри, а по-друге, тест на операційну зрілість потенційного партнера. Довший час від початку вторгнення корпоративна благодійність та соціальна відповідальність розглядалися з позиції суспільного обов'язку або бонусів до репутації, тому готовність розділити з партнерами не тільки набутки, але й ризики є хорошим показником стійкого підходу. Така співпраця не розіб'ється об перший підводний камінь. Додатковим приводом до розмови можуть стати й комунікаційні ризики проєкту та узгодження плану дій на випадок надмірної реакції суспільства. Це теж демонструє рівень підготовки до співпраці.

ЯК ФОРМУВАТИ Й ПОГЛИБЛЮВАТИ ДОВІРУ МІЖ ПАРТНЕРСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ?



СВІТЛАНА ДЕНИСЕНКО
директорка KSE Foundation

Ми підписуємо меморандуми й договори для того, щоб юридично і фінансово захистити обидві інституції: свою та партнерську. **Якщо завтра хтось із тих, хто стояв біля витоків співпраці, несподівано відійде від справ, поїде у відпустку чи захворіє, і на їхнє місце прийдуть інші люди, вони мають бути певні, що у цій співпраці все було безпечно. Це юридичний фреймворк, всередині якого починається жива комунікація та будуються стосунки між людьми.** У KSE Foundation багато корпоративних партнерів, і ми будуємо діалог відповідно до того, що за людина до нас приходить на зустріч. У CEO або власника, комунікаційного чи маркетингового директора, юриста чи фінансиста в межах одного бізнесу різні потреби та болі, а відповідно ми і цінність проєкту маємо доносити по-різному, зрозумілою їм мовою. Тоді з'являється шанс на синергію й глибше розуміння одне одного. Далі все стається за доволі традиційним сценарієм фандрейзингу. Повний цикл виглядає так: ви шукаєте партнера, культивуєте стосунки, просите про щось, висловлюєте вдячність та супроводжуєте до нової співдії. Якщо замінити запит на гроші запитом на спільні дії, то цикл буде виглядати так само. З кимось ми проходимо його за рік, а з кимось за пару місяців.



ЕЛЛА ЯЦУТА
керівниця платформи
«Алгоритм дій»

Від моменту заснування «Алгоритму дій» багато партнерств підживлювались особистою комунікацією. Ми розуміли, що механіка співпраці з малим бізнесом одна, з громадською організацією — інша, а з владою взагалі третя, тому певний час все працювало на суперсилах проєктних менеджерів: хто знає мову бізнесу найкраще, той з бізнесом і працює. **Коли кількість партнерств почала вимірюватись десятками, це стало емоційно й ресурсно виснажливим навіть за умови, що все йшло добре. Тому ми вирішили трансформувати підхід.**

Перше — це описати всі взаємодії й партнерства, бо Excel вже не витримує наші оберти, потрібна CRM. Друге — формалізувати взаємодію й підійти до побудови системи внутрішньої комунікації у нашій екосистемі, щоб не мати загублених листів та стишених розмов. Третє — це робота з очікуваннями й аналіз результатів у процесі співпраці.

Ми з партнерами фіксуємо наміри в меморандумі або договорі, де прописуємо етапи проєкту й зони відповідальності за результати, що важливо у тривалих співпрацях. Нині будемо іще проговорювати, як наша спільна активність повпливала на досягнення стратегічних чи тактичних цілей наших організацій. Думаю, це додасть глибини аналітиці. І це та річ, яку не так багато хто робить у громадському секторі, бо у нас заведено потиснути руки і нестися вперед. Та за такого підходу деякі цілі можуть загубитися дорогою.



ТЕТЯНА ЗУБРИК
керівниця центру розвитку креативних індустрій «Або Або» (2024 — 2026)



СОЛОМІЯ БУЙ
директорка зі зв'язків з громадськістю та комунікацій Superhumans

У нас існує певна регулярність комунікації, яка виникла органічно. **Зі стратегічними партнерами платформою «Алгоритм дій», як «Тепле місто» чи Фундація ЗМІН, у нас є стала зустріч раз на пів року або рік про стратегічні плани.** Ми синхронізуємось, щоб зрозуміти, як рухаємось, у яких активностях можемо підсилювати одне одного, які плани та ідеї маємо.

Далі ми спускаємось на рівень нижче — до наших партнерів та проєктів на тактичному рівні. Наприклад, до Центру Дія.Бізнес у Луцьку, який розвиває малий і середній бізнес. З ними ми взаємодіємо частіше, щоб побачити, які активності ми могли б робити win-win. Іноді в цьому спілкуванні виникають нові точкові проєкти, що можуть притягувати нових партнерів з тієї спільноти, що гуртується навколо «Дії». У випадку якщо у нас виникає ідея, все рухається по стандартному флоу зі спільним чатом, документообігом та роадмапом. У випадку, якщо наразі ні — ми фіксуємо причину і повернемось до комунікації іншим разом.

Можу згадати одну кризу, яка сталася десь через пів року або через рік існування проєкту. Як ми тоді думали, ми дуже міцно дали в штангу. Це був пост англійською мовою із фотографією нашого Дениса Кривенка у «розібраному» стані. Він лежить на газоні, біля нього всі три його протези і підпис «Розкажи мені, як ти втомився в офісі». Нас за це просто рознесли в коментарях за те, що ми нібито знецінюємо культурний, економічний та усі інші види фронтів. **Ближче до вечора військові повернулися із бойових завдань і теж прийшли в коментарі — захищати нас. Тоді виглядало очевидним, що ця комунікація була поганою. Зараз ми вже так не думаємо, до речі. Але чи просили ми партнерів нас підтримати? Ні. Чи вони таке пропонували? Теж ні.** Ми сиділи й аналізували ситуацію. У результаті прийшли до того, що у такому наелектризованому суспільстві тригером може бути будь-що, тому радикальні висловлювання треба використовувати обережніше.



ТЕТЯНА МОКРЕНКО
засновниця і партнерка
МОКО

Партнерство може розпочатись зі спільних цінностей чи великої ідеї, але його життєздатність залежить від гнучкості усіх сторін.

Робота над комерційними проєктами і pro bono, проєкти для бізнесу і держави — це геть різні типи проєктів (навіть якщо у них спільна мета). Вони передбачають різну швидкість роботи, різні процедури погодження рішень, різні ресурси та можливості кожного партнера.

Саме тому важливо не очікувати, що всі працюватимуть однаково. Натомість варто на початку співпраці проговорити обмеження, внутрішні процеси та очікування кожної сторони. Те, що для однієї команди є швидким рішенням, для іншої може потребувати кількох етапів погодження. Те, що для когось є основним проєктом, для іншого може бути додатковою діяльністю, яку команда реалізовує паралельно з іншими пріоритетами.

Чим раніше це стає предметом відкритої розмови, тим менше приводів для розчарування виникає в майбутньому.



РОМАНА МОРОЗ
директорка департаменту маркетингових комунікацій ОККО

Ми завжди працюємо через проєктні команди — незалежно від масштабу ініціативи. У великих проєктах це обов'язкова умова, але навіть у точкових співпрацях формується невелике коло відповідальних людей, де кожен чітко розуміє свою роль і зону відповідальності.

Якщо говорити про «ОКО ЗА ОКО», то від першої хвилі команда проєкту природно трансформувалася й розширювалася разом із масштабом самої ініціативи. Водночас на кожному етапі для нас було критично важливо мати чітко визначені цілі, план дій, таймінг та розподіл ролей між партнерами.

У межах співпраці з «Повернись живим» фонд відповідав за стратегічну логіку продукту, закупівлі, операційну реалізацію, постійну взаємодію з військовими та швидке реагування на фідбек із фронту. За командою ОККО — креативна концепція, маркетинг, промо та комунікаційне просування проєкту. Коли ми долучилися до «Дронопаду», частину функцій і комунікацій додатково перерозподілили між командами, адаптувавши процеси під новий масштаб і задачі.

У таких довготривалих проєктах дуже важлива постійна синхронізація — навіть тоді, коли немає термінових питань. Саме тому ми регулярно проводимо короткі зустрічі, щоб розуміти, як рухається проєкт, де потрібне додаткове підсилення та як швидко реагувати на зміни.

За ці роки ми вже сприймаємо одне одного не як окремі команди бізнесу та фонду, а як єдину команду, яка працює на спільний результат. І для довготривалих партнерств це, мабуть, один із ключових факторів успіху.



ГРИГОРІЙ СЕЛЕЩУК
програмний директор
Карітасу України

З 2016 року ми розробляли модель єдиного вікна для надання допомоги ВПО — такий собі кризовий центр із комплексом послуг, який міг би вирішувати великий спектр проблем, з якими людина стикається. Ми напрацювали цю модель, всі необхідні інструменти, реєстраційні анкети, проаналізували потреби бенефіціарів та алгоритм, як кейс-менеджер фіксує прогрес. Це є гарний методичний практичний посібник, яким ми поділилися із Міністерством соціальної політики. Вони, зі свого боку, його опрацювали, провалідували до своїх можливостей й запустили Центри життєстійкості в громадах, які б працювали не тільки з ВПО, а ще й з ветеранами, родинами з дітьми і так далі. У такий спосіб наш досвід послужив для більш масштабного рішення.

Разом з тим, якщо ми говоримо про імплементацію цієї послуги, то коли вона почала поширюватися, багато громад насправді не розуміло, як з нею працювати. Тоді ми сформували у себе таку експертну групу, яка через нашу мережу організацій поширювала інформацію до рівня громад про те, як воно може працювати. **Тобто до централізованого поширення інформації згори вниз, ми додали обмін досвідом і напрацюваннями між осередками в громадах. Подекуди Карітасам доводилось переконувати місцеву владу, що їм це потрібно, інколи просто допомогти з документами, а часом і ремонтувати будівлю під Центр — бувало різне.** Думаю, без цього горизонтального руху Центри б теж запрацювали, але з іншою географією і значно повільніше.

У пілотних проєктах дуже багато залежить від пропорції того, що вдалося, а що ні. З Центрами життєстійкості був момент, коли стояло питання про те, чи продовжувати далі. Ми доклались до того, аби ця послуга запрацювала якомога ширше, і це дало результат: Центри життєстійкості будуть сталою соціальною послугою. Для нас це означає, що ми виконуємо свою місію і пишаємося партнерством.

Висновок: пізнайте свого партнера

Як бачите, у цьому розділі багато коментарів від НГО. Вони зацікавлені у розбудові довіри, бо це означає підтримку й швидший рух до поставлених цілей. Тут ідеться не тільки про легше здобуття фінансування, а й про нарощення соціального капіталу, що дає змогу вирішувати складніші задачі. Ми перевірили: ці практики працюють.

ЕФЕКТНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Оцінка успішності спільних проєктів у сфері соціальної відповідальності та благодійності впродовж років повномасштабного вторгнення стає більш комплексною. Наразі організації громадського сектору зазначають, що вимірюють та додають до звітів не тільки кількісні показники (скільки бенефіціарів отримали допомогу, скільки коштів залучили, скільки охоплення мали), але й спроби оцінити вплив за якісними показниками. Бізнес і деякі донорські організації, своєю чергою, формують запит на таку комплексну оцінку. Тому нині, коли йдеться про ефективність партнерського проєкту, маємо на увазі три групи показників: hard data, soft data та impact.

1 HARD DATA: ПРО КІЛЬКІСНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ПОКАЗНИКИ

Це база, яка фіксується у регулярних звітах: фінансові, комунікаційні, продуктові показники, які можна виміряти чисельно. Також сюди належать операційні показники, які можуть вказати на ефективність щоденної роботи: швидкість реагування та закриття запитів бенефіціарів, відповідність таймінгу проєкту, відсутність форс-мажорів. Приміром, для організацій, які спільно проводять збори, як «Повернись живим» та ОККО, у цій групі показників опиняться обсяг залучених коштів та швидкість закриття потреби військових. У проєктах, спрямованих на реабілітацію та одужання, йтиметься про кількість людей, які отримали допомогу, грошовий еквівалент цієї допомоги та швидкість закриття запиту. Для комунікаційних кампаній будуть актуальними відповідні показники: охоплення, залученість, кількість згадок тощо.

2 SOFT DATA: ПРО ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ, ЦІННІСТЬ ТА ЗМІНИ У ЖИТТЯХ БЕНЕФІЦІАРІВ

У цій групі показників міститься мотивація продовжувати або повторювати проєкт, бо вони про «швидкі» й відчутні зміни в життях людей. Наприклад, це може бути зміна патернів поведінки, як у проєкті про фінансову грамотність жінок від Кредобанк та Projector Institute, або енергостійкість важливих інфраструктурних об'єктів у громадах для EAUF, яка сприяє поверненню мешканців. Так само до цієї групи входять історії одужання, набуття нових навичок, досягнення цілей з акцентом на зміну життя родини. У бізнесів, чия стратегія соціальної відповідальності працює у синергії зі стратегією бізнесу, у soft data можуть бути ще репутаційні показники: рівень довіри, готовність рекомендувати знайомим і навіть споживчий вибір.

3 IMPACT: ПРО ВПЛИВ НА СФЕРУ ТА НА СУСПІЛЬСТВО

Успіх може бути видимим і після фактичного завершення проєкту, тому з'являється третя група показників, яку доречніше оцінювати на довшій дистанції. Наприклад, показником спроможності партнерської екосистеми для 1+1 media та БФ «Таблеточки» є показник повернення партнерів, для Фундації ЗМІН — кількість партнерств між іншими організаціями в екосистемі, для БФ «ТВОЯ ОПОРА» та Uklon — запити на масштабування проєктів з ними, а також видиме наслідування їхніх проєктів іншими учасниками ринку. Для інших організацій є важливим знання про вплив та стратегічні показники. Чи впливає конкретний мілітарний проєкт на підтверджені втрати ворога та кількість врятованих життів українських військових? Чи сприяє проєкт у громаді тому, що мешканці залишаються, повертаються, заводять дітей, відкривають там власний бізнес? Для деяких громадських організацій та фондів показником впливу є навіть те, що дедалі менше людей потребує їхньої допомоги, бо державні сервіси стають більш дружніми, або суспільство сприйняло нову культурну норму.

Для всебічної оцінки ефективності варто поєднувати показники з усіх трьох груп, проте на практиці бачимо, що у більшості проєктів достатньо перших двох. Але у проєктах складних системних змін доречно говорити про внесок до спільного результату, а не про присвоєння цього результату окремій організації. Тому часто питання про вимірювання impact є питанням оцінки внеску: що саме ми зробили і чи достатньо цього, щоб змінити систему?

ЩО З ПОШУКОМ ПРАВИЛЬНОЇ ТОЧКИ ДОКЛАДАННЯ ЗУСИЛЬ ТА ОЦІНКОЮ ЕФЕКТИВНОСТІ?





ТЕТЯНА САХНЮК
директорка з маркетингу
Tabletki.ua



ІРИНА ЛОЗОВА
керівниця соціальних
проєктів Kormotech

Найкращий показник ефективності — це, звісно, скільки грошей ми допоможемо зібрати, або який результат це дасть. Скажімо, БФ «Повернись живим» запускає проєкт на 10 кейсеваків, ми долучаємось фінансами на одне авто — це зрозуміла мета, і за таким принципом ми часто беремо участь або розробляємо разом з фондами окремі проєкти. Та змінився підхід до реалізації. **Через те що фінансове становище людей в Україні загалом ліпшим не стає, ми відмовились від того, щоб проводити збори, що передбачають збір коштів з користувачів платформи.** Ми розраховуємо тільки на гроші бізнесу, а нашим споживачам вдячні за те, що обирають бути з нами і користуватись нашим сервісом.

У зоосфері є дуже велика спокуса грати на емоціях, що насправді не дає організаціям дорослішати. Ми довго думали над тим, як донести ідею, що допомога має свою цінність. Наша мета не зводиться лише до того, щоб привезти корм. **Поки що дієвою практикою для переведення стосунків у партнерську площину є взаємне звітування.** Раз на пів року ми звітуємо партнерам, скільки кормів, ліків чи інших продуктів відправили до них і на яку суму. Вони натомість діляться своїми результатами: розповідають про прилаштування тварин, реалізовані проєкти та ключові зміни, що відбулися за цей час в організації. Це м'яке зіставлення дає привід для діалогу.



ОЛЯ МИРОВИЧ
голова ГО «Львівський медіафорум»



СОЛОМІЯ ГОВОРУХА
голова БО «Фундація Кредобанку»

Кожній організації, яка хоче бути агентною й цінною в партнерстві, варто вивчати інтереси й потреби партнерів, аби конвертувати свою практику і досвід у якісні звіти для них. Уніфікований підхід тут не підходить — потрібно враховувати специфіку кожної організації, з якою ви співпрацюєте.

У багатьох донорів є звітні форми. Складаючи їх, донори вже продумали, що їм важливо дізнатися про втілений проєкт. Та якщо суть партнерства не обмежується або взагалі лежить за межами фінансової підтримки, необхідно з'ясувати в діалозі з партнером, які факти чи рефлексії від вас будуть для них корисними. А які подробиці, навпаки, є надмірними.

Одним із наймасштабніших партнерських проєктів для нас став курс фінансової грамотності для жінок «Розраховуй на себе», який ми реалізували спільно з Projector Foundation.

Працюючи над проєктом, ми побачили важливу проблему: багато жінок віком 30–50 років сьогодні відповідають за фінансові рішення у своїх сім'ях, але часто не почуваються впевнено у фінансових питаннях. Їм незручно ставити запитання в банку чи визнавати власні прогалини у знаннях, що робить їх більш вразливими до фінансових ризиків і шахрайства.

У квітні 2025 року ми підписали меморандум про співпрацю, а вже в серпні завершили розробку курсу та підготували його до запуску на онлайн-платформі. Наша амбіція полягала в тому, щоб залучити 10 тисяч учасниць, тому ми також заручилися підтримкою Міністерства економіки України.

Результат перевершив очікування: на курс зареєструвалися понад 18 тисяч жінок. ↗

Ми не ставили за мету отримати комунікаційні бонуси чи збільшити продажі банківських продуктів. Основними показниками ефективності були інтерес до навчання, регулярність проходження модулів, успішність засвоєння матеріалу та кількість виданих сертифікатів.

Особливо важливою для нас стало зростання впевненості учасниць у фінансових питаннях. Якщо перед стартом майже чверть слухачок зазначали, що бояться говорити про гроші, то після завершення навчання цей показник суттєво знизився.

У перспективі ми хочемо оцінити й довгостроковий вплив курсу — чи допоміг він жінкам вирішити ті фінансові виклики, про які вони розповідали на початку навчання.

Ще одним неочікуваним, але дуже цінним результатом стала поява активної спільноти випускниць, які продовжують спілкуватися, підтримувати одна одну та обмінюватися досвідом не лише у фінансових питаннях, а й у повсякденному житті.

Успіх першої хвилі курсу підтвердив не лише актуальність теми, а й значний суспільний запит на якісну фінансову освіту для жінок. Саме тому вже наприкінці травня ми оголосили про старт другої хвилі проєкту «Розраховуй на себе». Ми бачимо необхідність подальшого масштабування цієї ініціативи та залучення ще більшої кількості учасниць. Для нас важливо, щоб кожна жінка мала доступ до базових фінансових знань і навичок, які допомагають впевнено ухвалювати фінансові рішення, планувати майбутнє родини, уникати ризиків і відчувати більшу незалежність і впевненість у власних силах.

Для нас фінансова грамотність — це не лише про гроші. Це про свободу вибору, впевненість у завтрашньому дні та здатність брати відповідальність за власне майбутнє. Саме тому ми продовжуємо інвестувати у розвиток цього проєкту разом із партнерами. Уже працюємо над другою хвилею курсу, враховуючи результати дослідження та зворотний зв'язок від учасниць першого набору.



ВАЛЕРІЯ ТАТАРЧУК
засновниця
БФ «ТВОЯ ОПОРА»



ЛЮБОВ ГАЛАН
колишня голова
ГО «Принцип»

Великі бізнеси мають стратегію соціальної відповідальності, що часто визначає їхній благодійний фокус. Ми позиціюємо «Твою опору» як аутсорс для втілення цієї стратегії: або завдяки залученню до наших поточних проєктів, або ми можемо розробити й реалізувати проєкт під ключ.

Мій улюблений запит у цьому випадку звучить так: «Такого ніхто ще не робив, але ми думаємо, що ви зможете». І дійсно, з такого запиту часто народжуються унікальні впливові проєкти.

У нас є один специфічний показник успішності проєктів — чи пробують його копіювати. Бо якщо пробують, то це для нас означає, що вдалося підібрати найбільш вдалу й цікаву механіку.

На моє переконання, бізнеси не повинні займатися громадською діяльністю або благодійністю самотужки, у них інші цілі. Вони це роблять, бо не знаходять собі надійних партнерів. Мені особисто вдалося відмовити кілька бізнесів від відкриття власного фонду, запропонувавши їм партнерство.

У циклі впровадження змін є фаза, якою часто нехтують — моніторинг і оцінка. Наразі ми готові зайти в неї зі «Шляхом пораненого», подивитись, що вдалося, що ні та як з цим працювати далі. **Важливо самим собі не створювати завищених очікувань, і тим більше — ніколи не транслювати їх бенефіціарам.** Для нас буде принциповим прокомунікувати тільки правду і тільки за результатами.

Добро можна робити дуже по-різному, але треба це робити відповідально та на власних даних. Не на міжнародному досвіді, не на особистому досвіді одного окремо взятого ветерана. Щоб виходити з пропозиціями до держави, потрібно розвинути у собі роботу з даними як навичку та як принцип.



ОКСАНА ПЛАХОТНЮК,
менеджерка з корпоративної соціальної відповідальності Suziria Group

Освітня програма «Гуманна освіта та волонтерство» була створена Suziria Charity спільно з UAnimals як відповідь на потребу системно формувати культуру гуманного та відповідального ставлення до тварин в Україні. Обидві команди вже багато років працюють із темою захисту тварин, однак ми зрозуміли, що для довготривалих змін важливо працювати не лише з наслідками, а й із причинами — через розвиток емпатії, відповідальності та культури турботи у дітей і підлітків. Саме тому програма поєднує тему гуманного ставлення до тварин із компонентом зооволонтерства, адже турбота формується не лише через знання, а й через практичну дію.

Разом із методистами та освітніми експертами ми розробили гнучкі навчальні матеріали, які можна використовувати для окремих уроків, або інтегрувати в інші предмети. До програми також долучилася освітня мережа МрійДій, яка проводить вебінари для вчителів і видає сертифікати підвищення кваліфікації. Саме завдяки цій співпраці вдалося сформувати перше вчительське ком'юніті та відпілотувати програму.

Важливим етапом стало отримання грифа Міністерства освіти і науки України. Матеріали були схвалені Українським інститутом розвитку освіти для використання в освітньому процесі та відповідають стандартам Нової української школи. Процес тривав близько пів року, але відкрив можливості для масштабування програми. Сьогодні ми продовжуємо співпрацю з регіональними департаментами освіти, школами, громадськими організаціями та працюємо над подальшою інтеграцією матеріалів в освітні платформи. На початок навчального року 2026–2027 також плануємо підготувати матеріали для старшої школи.

Щодо ефективності проєкту, найпростіше вимірювати короткострокові кількісні результати: кількість учителів, які пройшли вебінари та отримали сертифікати, кількість дітей, які відвідали уроки, а також охоплення матеріалів. Водночас для нас не менш важливими є якісні показники — відгуки вчителів, рівень залученості дітей та готовність шкіл продовжувати працювати з темою гуманної освіти.

Якщо ж говорити про довгострокові поведінкові зміни, їх завжди складно виміряти напряму. Формування гуманного ставлення до тварин — це комплексний процес, на який впливає багато ініціатив та середовище загалом. Крім того, подібні дослідження потребують значних ресурсів і не завжди дозволяють чітко виокремити внесок конкретної програми.

Саме тому одним із ключових індикаторів ефективності для нас є рівень зацікавленості та залучення партнерів. Міністерство освіти і науки України долучилося до комунікації програми, кілька освітніх закладів уже працюють над інтеграцією уроків гуманності на постійній основі, а матеріали були інтегровані в інтерактивні дошки EdPro. До кінця року заплановано ще низку партнерств та інтеграцій. Для нас це важливо тому, що програма має практичну цінність і потенціал для системних змін: партнери не лише підтримують ініціативу, а й готові інвестувати власний ресурс у її поширення та адвокацію гуманної освіти.



ТЕТЯНА КОЛЕСНИК
керівниця соціальних проєктів ПУМБ

Ми розуміємо, що бувають ситуації, коли допомога потрібна тут і зараз. Але такі короткотривалі проєкти не впливають на розвиток країни у майбутньому, тому окрім екстреної допомоги, мають бути стійкі проєкти із довготривалим впливом. Для нас це розвиток донорства крові в спільноті «Теплокровних», платформа підтримки ветеранів і ветеранок «Жити назустріч», інвестиції в талановиту молодь, платформа порятунку життів «Ми однієї крові».

У кожному соціальному проєкті ми на початку року виставляємо цілі та показники ефективності. **Цілі ми змінюємо рідко, майже ніколи, а показники ефективності та способи їхнього досягнення можемо переглядати.**

Буває так, що якийсь напрям не виправдовує наших очікувань, не спрацьовує. Тоді ми його коригуємо й робимо ще одну ітерацію. Наприклад, на старті ми запустили велику благодійну колекцію мерча, і на деякі речі попит був не таким сильним, як ми розраховували, формувались залишки. Тому ми зробили висновок, що перейдемо на невеликі дропи, близько 50 штук, але будемо випускати їх частіше. Якщо дроп стає успішним, ми завжди можемо його відтворити більшим тиражем. Не сподобався меседж або дизайн? Не розвиваємо цю колекцію далі.

Ми вже сформували спільноту людей, які люблять мерч та чекають на новинки, замовляють для себе і на подарунки. Завдяки ним ми маємо змогу отримувати відгуки на нові розробки доволі швидко. Наразі благодійний мерч — це не футболка з лого, це річ, яка має сенс. Великою помилкою є заощаджувати на її якості. Це економічно не вигідно: таку річ не замовлять, а якщо замовлять, то вона швидко втратить форму чи колір і її викинуть.

Тобто тут є ще й екологічний аспект. Також важливо продумати розмірну сітку: універсальний оверсайз не на всіх людей сідає добре, ліпше мати варіанти. **Тож, якщо ви постійно прислухаєтесь до потенційного споживача, все буде гаразд.**



РОМАНА МОРОЗ
директорка департаменту маркетингових комунікацій ОККО

Від початку повномасштабного вторгнення компанія ОККО передала понад 4 млрд грн на підтримку ЗСУ та відновлення України — і це цифра, якою ми справді пишаємося.

Одним із наших ключових проєктів стала ініціатива «ОКО ЗА ОКО» у партнерстві з фондом «Повернись живим». Перша хвиля стартувала у листопаді 2022 року — тоді ми разом збирали 325 млн грн на 25 розвідувальних комплексів Shark. Після її завершення стало зрозуміло, що цей формат допомоги має продовжуватись, тож ми запустили другу хвилю — збір 400 млн грн на зброю для сил ТрО. Тоді ОККО став першим українським бізнесом, який відкрито заявив про збори на зброю. Третя хвиля була присвячена закупівлі 10 комплексів «Пульстрон» для ДШВ — систем для виявлення та знищення ворога. Зараз триває четверта хвиля — «ОКО ЗА ОКО. Дронопад», у межах якої ми допомагаємо військовим знищувати ворожі безпілотники.

Водночас упродовж усіх хвиль незмінними залишаються як сама назва «ОКО ЗА ОКО», так і механіка збору: 1 грн з кожного літра пального PULLS, а також можливість задонатити бали Fishka чи фішки. Саме ця послідовність і сталість дозволили сформувати навколо проєкту спільноту людей, які підтримують військо регулярно.

Звісно, будь-який довготривалий благодійний проєкт проходить через однакові етапи: після стартового піка уваги настає плато, а згодом — певний спад активності. Тому тут важливо постійно працювати і над залученням аудиторії, і над внутрішньою мотивацією команди. **Нам допомагають чіткий роадмап проєкту, постійне відстеження прогресу та готовність швидко запускати додаткові механіки й сценарії для підтримки збору.**

Дуже мотивує і постійний зворотний зв'язок від військових. Ми бачимо, що ця допомога не є символічною — вона реально впливає на ситуацію на фронті. І сьогодні ОККО вже міцно асоціюється з підтримкою ЗСУ — це помітно і в дослідженнях, і у відгуках клієнтів, і навіть у розмовах із кандидатами під час співбесід. Водночас нам може здаватися, що про «ОКО ЗА ОКО» та його результати вже знають усі, але це не так. **Тому дуже важливо не замикатися у власній інформаційній бульбашці, а постійно комунікувати, звітувати та розповідати про результати на різних майданчиках. Це не лише формує довіру, а й мотивує людей долучатися знову.**

У результаті нам вдалося створити не просто разову кампанію, а спільноту людей, які донатять системно. І, переконана, головна причина цього — люди бачать ефективність своєї допомоги та конкретний результат.



ЄВГЕНІЯ НОГОВІЦИНА
директорка департаменту
фандрейзингу БФ «Таблеточки»

У нашій сфері не все можна виміряти простою формулою «допоміг — одужав». Ми працюємо для того, щоб кожна дитина отримала найкращі з можливих умов лікування: доступ до діагностики, необхідних ліків, сучасного обладнання, психологічної підтримки та професійної медичної допомоги. Але на перебіг хвороби та результати лікування впливає безліч факторів, і далеко не всі з них перебувають під контролем людини. Втім, кожній дитині можна допомогти. І ми робимо все можливе, щоб дитина до останнього жила без болю, в комфорті, оточена любов'ю та турботою.

Фонд — це складна організація з десятками процесів, які потребують професійного управління. Щоб якісно допомагати дітям, бути максимально прозорими та ефективними, ми маємо наймати сильних фахівців, будувати систему внутрішнього контролю, управляти ризиками, вести фінансовий облік, впроваджувати цифрові рішення та постійно розвивати операційні процеси. Експертиза команди та якість управління багато в чому визначають, наскільки ефективно будуть використані залучені кошти.

Саме тому у звітності для нас важливо говорити не лише про кількість закуплених ліків чи підтриманих дітей, а й про те, які проблеми вдалося вирішити та як це вплинуло на якість і безперервність лікування. Водночас ми розуміємо, що люди природно співпереживають конкретним дітям і конкретним історіям. Саме через них багато хто вперше приходить у благодійність. Тому розповідаємо історії конкретних родин, а також те, яка велика і системна робота стоїть за цим.



ГАЛИНА СОЛОВЕЙ
директорка «Дім Рональда МакДональда Україна»

Ефективність партнерств ми вимірюємо реальними змінами для родин і оцінюємо вплив на кількох рівнях.

Перший — це безпосередні результати: скільки сімей отримали підтримку, скільки ночей провели в комфорті та поруч із дитиною, скільки лікарів пройшли навчальні програми, які ще сервіси стали доступними завдяки партнерству. За кожною цифрою для нас стоїть реальна історія родини, яка отримала сили пройти цей непростий шлях разом.

Не менш важливою є якість цієї підтримки. Ми регулярно збираємо відгуки родин і медичних закладів, щоб розуміти вплив програм. Найціннішим показником для нас є довіра сімей. Так, 100% батьків радять іншим скористатися затишком Сімейних кімнат.

Водночас для нас важливий довгостроковий вплив. Ми прагнемо створювати системні рішення, які працюватимуть роками. **Тому оцінюємо як партнерство допомагає розвивати сімейно орієнтований підхід у системі охорони здоров'я та створювати стійку інфраструктуру підтримки для родин.** Саме тривалі партнерства дозволяють планувати розвиток програм, масштабувати допомогу та досягати глибших соціальних змін.



СОЛОМІЯ БУЙ
директорка зі зв'язків з громадськістю та комунікацій Superhumans

У нас існують партнерства дуже різного формату і з часом вони трансформуються. **Ми бачимо, що органічно стаємо центром експертизи в багатьох речах.**

Наприклад, на початку вторгнення ми багато залучали іноземних лікарів, бо ставили собі за мету якомога швидше надати доступ до цього досвіду для українських фахівців. Зараз ситуація розвертається у інший бік: іноземні медики захоплено дивляться на ті операції, які проводять українські колеги, особливо щодо ампутацій та протезування, і дякують.

Ми в Україні накопичуємо незрівнянну експертизу у роботі зі складними бойовими травмами, брудними ампутаціями, ускладненнями. Те саме найближчими роками буде з щелепно-лицьовою хірургією та лікуванням погіршення слуху. На жаль, це наслідок втрат, і ми використовуємо можливості розповісти про те, якою ціною ця експертиза нам дісталась.

Крім медиків, до нас приїжджають студенти, піарники, представники благодійних та громадських організацій. І ми радо ділимось своїм досвідом, якщо інші вважають його цінним і готові нести далі у своїй практиці. Це теж вплив. Чи готові ми робити консалтинг окремим напрямом? — Ні. Наша мета інша.



ДОРА ХОМ'ЯК
CEO Razom for Ukraine

Мета нашої фундації — надихати Україною світ, тому наші формати партнерства є дуже різноманітними. Я переконана, що світ має знати, що твориться в Україні тепер, тому що цей досвід потрібний світу: і як приклад великого єднання й боротьби за свободу, і як дуже прикладний досвід інновацій, змін, креативу, прогресу. Наприклад, ніхто у світі зараз не має такого досвіду роботи з турнікетами, як українські лікарі, не має таких викликів, як енергетики чи військові. Тому ми бачимо наше завдання в тому, щоби все це відкривати. Це можливо за умови, коли обидві частини команди Razom, у США та у Києві, добре гармонізовані й відчувають контекст одне одного. **З тієї самої причини, коли ми йдемо робити якийсь проєкт чи то в Україні, чи то у США, намагаємося діяти за підтримки локальних організацій та діячів. Вони найкраще розуміють ситуацію. Як наслідок, ми можемо разом придумати і зробити одну маленьку дію, яка спричинить потрібний ефект.**

Наприклад, ми знали, що розгляд важливих пакетів допомоги для України у 2024 році затягується, тому шукали способи винести це на порядок денний. **Ми збирали багато інформації, застосовували фантазію, пробували багато різних речей з багатьма різними політиками. Білборд із зображенням зруйнованої української церкви біля домашньої церкви спікера Палати представників США Майка Джонсона було тим, що нарешті спрацювало.** Щоб обрати саме такий формат, ми зібрали і зіставили факти: він — релігійна людина, його віросповідання практикується в Україні, і у нього є декілька улюблених цитат із Біблії, одна з яких могла б описати, що діється в Україні. Власне, тому на білборді фотографія церкви євангелістів, яку розбомбила Росія. Але крім цього ми ще знали, що батько Джонсона був пожежником, який постраждав під час роботи, коли син був малим. Тому ми передали йому шолом київського пожежника і лист.

Ми всі люди, і ми можемо познайомити пастора з України з пастором у Луїзіані, щоб вони як духовні брати могли помолитися разом. Щоби з повагою люди знайшли свій шлях до своєї України. Бо у всіх може бути шлях до своєї України. Мій шлях відрізняється від вашого, але головне, щоб він був автентичний і прямий. То ми тут фантазуємо, експериментуємо, вгадуємо і тоді пробуємо різні речі. І просто не здаємося.

Головне не бути тим, ким ти не є.

Висновок: дані — це золото

Data-based підхід сьогодні є мрією для оцінки партнерств. Проте поки що ми перебуваємо десь у точці накопичення даних і формування дашбордів. Багато організацій у інтерв'ю говорять, що моделюють свої системи вимірювання впливу, набори показників успішності партнерських проєктів, але щоб їх застосувати системно, має накопичитись критична кількість повторюваних проєктів. Чому? Тому що співпраця між секторами є зараз дуже проєктоцентричною. Це може бути обмежена в часі та унікальна для більшості учасників взаємодія, тому кожну потрібно оцінювати унікальними показниками. Дані збираються, але їх важко порівнювати. І це відкриває ще один простір партнерств — у відкритих даних й обміні досвідом.

ПРАКТИКИ ПОЛІПШЕННЯ ПАРТНЕРСЬКОГО ШЛЯХУ

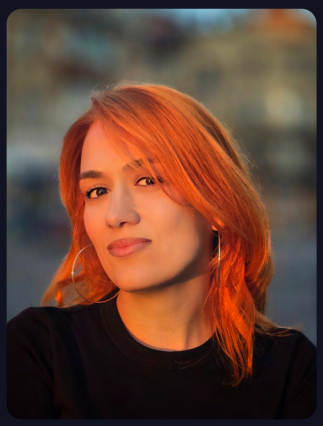
Ефективність і довіра конвертуються у наступні проєкти. Ключове питання: як скоро? Що робити, коли проєкт позаду, а новий ще не почався? Практики різняться. Якщо узагальнити, то у випадку більш формальної співпраці (фінансова підтримка, грант, збір), взаємодія може зменшуватись і навіть припинятись, а у випадку спільної розробки (комунікаційна, технічна підтримка, навчання) стишуватись до разових повідомлень про новини та ідеї.

Доброю практикою є ділитися із партнерами результатами роботи, але у вигляді історії, а не лише цифр. Найбільш зрілим підходом наразі є використання організаціями громадського сектору CRM-систем, які дають змогу фіксувати, зокрема, комфортні для партнерів частоту та спосіб взаємодії.

Практика, яка не є розповсюдженою, але корисна— фідбек після завершення проєкту. Йдеться не лише про формальний звіт, але й про обговорення результатів, шляхів оптимізації процесів, способів краще зрозуміти внутрішню культуру організацій одне одного. В ідеалі звісно використовувати відгуки як ключ до зростання.

Також корисною, хоча й рідкісною, практикою виявилася вдячність. Висловлювати її словами — вже хороша база для розвитку партнерства. Проте можна піти далі й висловити вдячність дією. Наприклад, за досвідом деяких військових підрозділів, зробити для найбільш активних донорів подяки, мерч або мистецьки осмислені артефакти з поля бою: уламки дронів, гільзи та інше. Формою вдячності може бути і можливість отримати унікальний досвід. Приміром, поспілкуватися з експертами в темі проєкту, відвідати установу, яку донори підтримують, й побачити бекстейдж, взяти участь у тренінгу.

ЯКІ НАПРАЦЮВАННЯ ЩОДО ПАРТНЕРСЬКОГО ШЛЯХУ МАЮТЬ РЕСПОНДЕНТИ?



ОЛЬГА ОВСЯНЕЦЬКА-ЯНІШАК
L&D лідерка ELEKS

Ми працюємо не тільки з Українським католицьким університетом, але й з іншими ВНЗ, але саме приклад УКУ є показовий. Вони підійшли до партнерства з позиції рівних, і це відчувалось інакшим на тлі багатьох дещо споживацьких запитів. **Тож, з УКУ ми пішли далі донатів на стипендії й запустили спільні програми навчання, які викладають фахівці ELEKS щороку, а також постійно підтримуємо контакт на випадок несподіваних потреб.**

Таким чином ми маємо вплив на молодих спеціалістів, а УКУ має партнера, до якого можна звернутись по будь-яку підтримку. Зрештою, ми разом виховуємо наступне покоління фахівців. І дуже приємно, коли десь серед літа у партнерський чат приходить повідомлення від декана про те, що наш стипендіат має наукову публікацію в класному науковому виданні. Ми відчуваємо, що все робимо правильно.



ЯНА ЛЯХОВИЧ
Chief Communications Officer
1+1 media

Навіть у дуже тривалих партнерствах ми намагаємося не повторювати одні й ті самі рішення з року в рік. **Для нас важливо щоразу знаходити новий кут, інше прочитання задачі чи новий емоційний підхід. Інакше навіть сильний проєкт поступово втрачає енергію та залучення аудиторії**.

Саме тому у довготривалих співпрацях ми фактично регулярно робимо певний «перезапуск» — не змінюючи суті партнерства, але переосмислюючи формати, механіки та способи взаємодії з аудиторією. Ми домовляємося з партнерами не лише про конкретні інструменти, а обговорюємо очікування та цілі наступного етапу. Часто ще на стадії препродакшену разом брейнштормимо, шукаємо нові сенси, формати й інструменти.

Для нас також дуже важливо після кожного великого партнерства «звіряти годинники» — чесно підбивати підсумки, аналізувати, що спрацювало добре, а що можна покращити в майбутньому. Така відкрита комунікація допомагає робити кожну наступну взаємодію сильнішою й ефективнішою.

На мій погляд, саме поєднання системності, гнучкості та постійного діалогу дозволяє партнерствам жити довго й не втрачати сенсу ні для аудиторії, ні для самих учасників процесу.



ТЕТЯНА БОРИС
керівниця відділу українських партнерств ГО «Військова школа "Боривітер"» 2023 – 2026 рр.

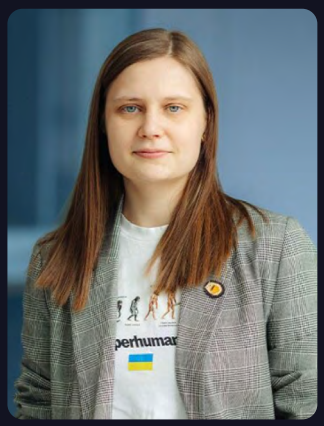
Потрібно завжди шукати точки перетину інтересів з новими та чинними партнерами. Фізично це може статись на подіях, але не тільки, бо працює і класичний моніторинг. Бізнес підтримує освітні проєкти в різних галузях? Це означає, що й освіта військовослужбовців може йому відгукнутись.

Наступний крок — релевантна подача пропозиції. **Для того щоб тебе побачили, почули, запам'ятали, потрібно виділитись. Тому ми обрали для себе підхід: одразу робити спеціальну пропозицію, яка б перегукувалась із маркетинговою стратегією або зі стратегією КСВ.**

Наприклад, завдяки нашому проєкту «Добрий ранок, Україно» з Укрнафтою ми зібрали 4 000 000 грн на навчання військовослужбовців. У пропозиції ми розробили й запропонували команді бізнесу ексклюзивну лінійку стаканчиків до Дня незалежності, де змінювалась би частина тексту. Тобто були написи «Добрий ранок, Київ», «Добрий ранок, Харків» і так далі, а також зображення архітектурних пам'яток цього міста. Ми в Україні зараз часто прокидаємось, і ранок не добрий через обстріли, тому ідея була простою — повернути хоча б частину радості у ранок Дня Незалежності. Амбасадором проєкту став Віталій Кириченко, автор пісні «Добрий ранок, Україно!», що була дуже популярна того літа.

З чого насправді почався цей проєкт? З іншої, більш класичної співпраці з Укрнафтою, коли ми отримали від бізнесу гроші, відзвітували, подякували. Далі у бізнесу змінилась команда, і маркетингова складова стала більш важливою. Тому ми розуміли, що надсилати ще один запит на фінансування не варто. Натомість краще буде познайомитись, дізнатись про плани і потреби, щоб взаємодіяти по-новому. Так ми дізнались, що у Укрнафти немає комунікації до Дня незалежності, і вони відкриті до пропозицій на цю тему. За три дні ми представили їм концепцію проєкту: ідею, дизайн стаканчиків, слоган, тези відео, амбасадорів, яких планували залучити, бюджет. Звісно, це були робочі варіанти, а не завершений продукт, але для бізнесу це був відчутний привід продовжити розмову. Ми отримали згоду. А після запуску зустрілися командами на каву і вирішили, що у нас все тепер серйозно.

У цього підходу є й відчутний мінус. Інколи до нас ставляться як до креативної агенції, яка робить проєкти під ключ, і у нас можна замовити кампанію «як у тих» або «з отією зіркою». Але ми — точно не агенція. Такі проєкти, як із Укрнафтою, стаються за умови залучення обох команд: нашої та бізнесу.



СОЛОМІЯ БУЙ
директорка зі зв'язків з громадськістю та комунікацій Superhumans

А вам як приємніше? Коли у вас викликають почуття провини й наголошують на обов'язку або коли дякують? Очевидно, приємніше, коли дякують. Тому вдячністю пронизана вся наша корпоративна культура та комунікації. І люди це підхоплюють.

На рівні взаємодії у команді Оля Руднєва по сто разів на день дякує за закриті задачі та відповіді на її термінові повідомлення. Це дає чіткий сигнал, що робота кожного важлива й видима. Керівник середньої ланки команди бачить ставлення до себе, і це ставлення екстраполює на горизонтальні зв'язки в команді та на зовнішні контакти. Так працює корпоративна культура: це не те, що написано на стінах офісу, а те, що відбувається на кухні чи в курилці, коли вас ніхто не бачить.

На рівні партнерів ми дякуємо за те, що повірили у нас. У нас є партнери, які підтримали Superhumans ще на рівні задуму, коли не було ані приміщення, ні експертизи, ні пацієнтів, а тільки ідея. Ми вдячні новим партнерам за сміливість, бо вони подолали внутрішнє переконання, що їх зневажатимуть за те, що вони 12 років війни не допомагали. Це реальний інсайт. Люди бояться цього.

Тож ми дякуємо на кожному кроці, але тільки за те, що реально відбулось. Ми не говоримо про старт співпраці чи збору, але завжди дякуємо й поділяємо результат. При цьому йдеться не про гроші, а про цінність, у яку ці гроші конвертувались. У ширшої аудиторії ця культура вдячності провокує внутрішнє бажання допомагати ще більше, бо цей досвід позитивний.

Найголовніше те, що вдячність впливає і на наших суперів, і на суспільство. Перший рік ми постійно стикались із думкою, що допомогу не можна отримати просто так. Нас запитували буквально, що треба зробити, щоб отримати протез і ми не забрали його назад. Це жахливий наслідок радянських часів. Наша лінія комунікації в таких випадках будується на тому, що ми протезуємо не тому, що ми такі круті й можемо це собі дозволити, а тому, що людина вже зробила все, що могла для нас. Захистила нас. Можу сказати, що суспільство зараз змінюється, але треба зважати, що воно не монолітне.



НАДІЯ МАНИШЕВА
проєктна менеджерка відділу українських партнерств ГО «Військова школа «"Боривітер"»

Звіти — це моя зона впливу. У нас є фінансово-управлінський звіт та наративний за напрямами. Деякі бізнеси просять тільки фінансовий звіт раз на певний період, інші хочуть мати обидва, аби відстежити прогрес важливих для себе показників та подивитись, з ким вони поруч. Найбільші наші донатори планують підтримку на рік, і хочуть мати тільки фінансовий звіт та вчасне нагадування про новий цикл. Відповідно, трек взаємодії різний, але базово спробую сформулювати.

Раз на місяць ми формуємо однаковий для всіх звіт у вигляді презентації, але додаємо персоніфікований супровідний лист про те, що вдалося зробити саме в тому напрямі, який той чи інший партнер підтримує. Навіть якщо людина, яка отримала цього листа, не відкриє презентацію, вона буде орієнтуватись, що відбувається. Зазвичай у текст листа я намагаюсь додати щось цікаве, неординарне. Практично це означає, що я маю розібратися, поговорити з інструкторами, перекласти військові терміни цивільною мовою і розповісти історію, як їхня інвестиція у навчання зв'язківців чи пілотів щось змінила.

Ми намагаємось працювати так, щоб ті партнери, які одного разу сказали нам «Так», сказали це і вдруге. Тому десь наприкінці однієї спільної активності пропонуємо нову, і більшість погоджується.



АННА ТЕСЛЯК
бренд-директорка
Будівельної групи «Синергія»

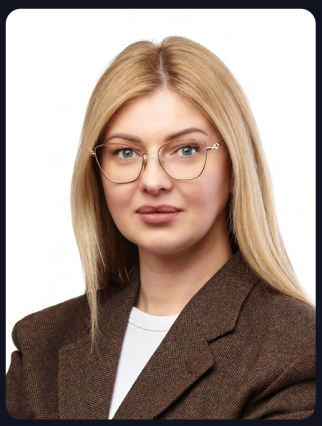
«Синергія» не будує ще один мікрорайон, ми будуємо комфортний мікросоціум, й не буду приховувати, це частина розвитку бренду.

Напрям соціальної відповідальності, який має у «Синергії» найтривалішу історію — освітній. Все починалось із дитсадочка, який ми побудували й передали у комунальну власність, але продовжуємо підтримувати й досі. Також є програма «Відмінник Синергії»: ми даємо грошову винагороду за відмінне навчання у школі. Навколо цієї програми за 8 років сформувалася спільнота батьків та дітей, у якій заведено визнавати досягнення інших. Наразі ми думаємо відмічати різні таланти дітей, тому що вони дуже багатогранні. У цьому напрямі головне — це дати дітям можливість зростати у цікавому та підтримуючому середовищі. Водночас батьки цих дітей стають нашими амбасадорами й рекомендують «Синергію» своїм друзям. Це дуже спрощений механізм того, що дає бренду наявність соціальної місії.

Другий напрям сформувався із повномасштабним вторгненням. Спочатку йшлося про відновлення наших комплексів, які сильно постраждали під час окупації Ірпеня. Щойно це стало можливо, ми почали допомагати мешканцям подавати заявки на участь у державній програмі відновлення. Участь наших кошторисників, архітекторів, обмірювальників пришвидшило подачу цих заявок і вже до кінця 2022 р. будинки були з вікнами й у них можна було жити. Далі цей напрям переорієнтувався на підтримку армії: через благодійні події спільно з бізнесами-резидентами «Синергії» або шляхом нашого медійного партнерства із військовими підрозділами. Також у нас є декілька підопічних підрозділів, яким ми закриваємо потреби з 2022 р., щойно вони звертаються. Раніше ми не розповідали про це, тому що наші засновники обирали допомагати тихо, але потім самі військові попросили говорити про нашу допомогу, бо це теж спосіб підтримки.

Третій напрям ми називаємо «зроблено в Україні». Близько 90% складових у наших будівельних проєктах, і навіть в офісі, є зробленими в Україні: від бетону до дитячих майданчиків і за винятком хіба що ліфтових конструкцій. У такий спосіб ми хочемо донести своїм майбутнім мешканцям, що українське — це якісне. А також паралельно підтримуємо ті бізнеси, які продовжують працювати в Україні й створювати робочі місця.

Спільнота мешканців існує вже близько 3 років. Зараз ми маємо у ній лідерство, бо від нас іде ініціатива якихось активностей, заходів, конкурсів. Проте ми бачимо, що ніби виникають поодинокі спроби перебрати у нас цю відповідальність, але поки що цього не відбувається. У нас точно є великий і більш згуртований рух у спортивному напрямі. Ми організували перші відкриті тренування, надали поштовх і далі спільнота регулює це сама — створила футбольний клуб. Ми підтримуємо їх як вболівальники та ідейні натхненики, але, так би мовити, м'яч на їхньому боці. Натомість ідея збиратись на настільні ігри — не прижилась. Але я бачу шлях побудови спільноти як серію спроб: ми даємо людям можливість спробувати себе у чомусь новому, не витративши при цьому зайвих коштів та не створивши додаткових зобов'язань, а далі — вже їхній шлях.



АНАСТАСІЯ ОБРАЗЦОВА
виконавча директорка
Українського культурного фонду

Завдяки децентралізації громади сьогодні можуть самостійно визначати, який обсяг ресурсів спрямовувати на культуру. **Ми запропонували модель співфінансування, за якої УКФ готовий подвоювати кошти, які громада інвестує у власний культурний розвиток. У такому підході культура не є чимось нав'язаним згори — вона формується людьми, які живуть у цих громадах, знають її потреби та готові брати відповідальність за своє майбутнє.** З державницької точки зору це надзвичайно важливо, адже такий формат сприяє локальній суб'єктності. Пілотний формат такої моделі у Запорізькій області був успішний, тому цьогоріч до нас приєдналися ще Львівська та Дніпровська міські ради.

Колись найбільше проєктів до нас подавали з Києва декількох інших великих міст. Впродовж року ми працювали, щоб виправити цей дисбаланс: у партнерстві з Дія.Бізнес проводили інформаційні дні в регіонах, розповідали про свої можливості, давали нагоду культурній спільноті зібратися й обговорити свою візію. Після цього, наприклад, зросла кількість заявок із Запорізької області. Тут наша стратегія така, щоб робити щось екстра для прифронтових і частково окупованих регіонів, аби вони не мусили змагатися за увагу, наприклад, з Києвом. Одні громади це відчули, а інші, які не готові бути першопрохідцями такого шляху, вже зараз матимуть приклади досвідчених колег.

Головне — забезпечити можливість для творців створювати, а для населення — максимальний доступ до культурних практик. Під час вторгнення фонди музеїв є недоступними з безпекових міркувань, і ви знаєте, що росіяни цілять у культурні й мистецькі пам'ятки. Але водночас це є можливістю відкрити музеї для тих виставок, яких раніше там не було. Приміром, приватні колекції та тимчасові тематичні виставки. Я вірю у поєднання зусиль тут.

Безумовно, ми маємо поширювати наш вплив за кордон, але концентруємося на підтримці тих, хто залишився в Україні. Чому? Теж диверсифікація.



КАТЕРИНА ЛЕЩИШИН
керівниця відділу
міжнародних партнерств
«Повернись живим»

Для донора, незалежно від того чи це фізична особа чи бізнес, чистий звіт з цифрами — це база. За його допомогою ви даєте йому відчуття фінансової безпеки й показуєте, що використали ресурси з розумом. Але без емоційної складової не вийде співпрацювати довго, бо за всіма партнерствами і домовленостями стоять люди і стосунки потрібно розвивати.

Ми можемо просто подякувати іноземній організації за донат, але часто йдемо далі. **Приміром, організовуємо спільні поїздки, запрошуємо на видачі майна військовим, робимо для них фото, відео чи листівки, а інколи — і подарунки. Ми не витрачаємо на це багато коштів насправді, бо це той випадок, коли емоцію можуть дати дуже прості речі.** Приміром, одного разу я помістила шматок використаного дрона в рамку й придумала історію, як лопасті пропелера символізують наші організації і взаємодію — це дешево і більш цінно для донора, бо такого на ринку не купити.

Висновок: найкраща практика — ставлення на рівних

Як бачите, практики поліпшення партнерств, про які говорили найбільше, орієнтовані на комунікацію результатів й закладання основ для наступних взаємодій. Цілком раціонально. Водночас, найбільш впливовими з практик є якраз емоційні: вдячність та конструктивний зворотний зв'язок. Бо партнерство — це стосунки.

ПРО ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВЕ ПАРТНЕРСТВО



Щедрий вівторок

ЩО МАЄТЬСЯ НА УВАЗІ ПІД «МИ ДОПОМАГАЄМО СИЛАМ ОБОРОНИ УКРАЇНИ», КОЛИ ЦЮ ФРАЗУ ПРОМОВЛЯЮТЬ ПРЕДСТАВНИКИ РІЗНИХ СЕКТОРІВ?

Громадські та благодійні організації, коли говорять про підтримку війська, мають на увазі меншою мірою матеріальне забезпечення, і більшою — захист прав військовослужбовців та їхніх родин, повернення полонених, реінтеграцію ветеранів, формування запиту на зміни у державній армійській системі. При цьому державу перестають сприймати як джерело примусу й надмірного регулювання, а стає реципієнтом змін та інновацій. Вона може змінюватись, хоча й не легко і не швидко. Наразі представники різних секторів вважають її нерівномірно спроможною, тому уявляють свої організації як тимчасовий бекап, а подекуди і прямо кажуть, що ціль їхньої діяльності — одного дня стати непотрібними, бо держава все зможе самостійно.

Найважливіший світоглядний та управлінський злам відбувається у бізнесі. Абсолютна більшість респондентів від бізнесу, коли йдеться про підтримку війська, має на увазі фінансові відрахування до власних або довірених фондів та підтримку своїх співробітників на службі. За роки війни такий підхід став поширеним, тому що змінилися очікування суспільства від бізнесу та розвіялись сподівання на коротку війну. Але співпраця з військом — це не благодійні колекції і не збори. Тепер донати на армію — ознака адекватності бізнесу, незалежно від його розміру, але це ще не цивільно-військове партнерство.

Реальне партнерство тягне за собою перебудову економіки, яка б дала змогу бізнесу підтримувати військо на постійній основі й залучати цивільну експертизу у військо і навпаки. Наразі алгоритму цієї трансформації не існує. Але обговорення різних етапів відбувається, приміром, у бізнесових спільнотах.

ЯКІ ФОРМАТИ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЗАРАЗ ПРАКТИКУЮТЬ?

1 Аутсорсинг завдань

Бізнес бере на себе функції рекрутингу для конкретних підрозділів («ЕКСПРЕС ЛІНІЯ» для бригади «Хартія») або розробку реєстрів для державних органів.

2 Спільне вирішення проблем

Організації (як-от ГО «Принцип» або Veteran Hub) моделюють бізнес-процеси служб супроводу для поранених, поєднуючи цивільну експертизу з військовими потребами.

3 Військові як «замовники»

Підрозділи почали формувати чіткі, професійні запити, а бізнес навчився їх верифікувати та закривати.

4 Відповідність досвідів

Триває обговорення справедливого механізму «перекладу» військового досвіду цивільною мовою для роботодавців, щоб людина могла безшовно переходити між цивільною та військовою спеціалізаціями.

З ЧИМ ХОЧУТЬ ДОПОМАГАТИ І ВЖЕ ДОПОМАГАЮТЬ	З ЧИМ РЕАЛЬНО ПОТРІБНО
Miltech та високотехнологічна допомога	Люди в резерві
Освіта та навчання військових	Ремонт техніки, авто, обладнання
Ветеранські політики та реінтеграція	Організація побуту за межами позицій
Тактична медицина та реабілітація	Розуміння ролі військових у суспільстві
Психологічна допомога	Постачання витратних матеріалів
Пілотування цифрових і управлінських рішень для армії	

А що не практикують?

У сліпій зоні знаходиться матеріальне забезпечення й послуги. Бізнесу або НГО легше організувати маркетинговий супровід та закрити запит на зброю, авто чи обладнання, але не на витратні матеріали й прості побутові речі. І тут відкриваються можливості для невеликих, зокрема місцевих, бізнесів, які можуть ремонтувати техніку, надавати телекомунікаційні послуги, надавати приміщення в оренду чи забезпечувати шпиталь одягом свого виробництва. Також поза належною увагою залишаються послуги: війську потрібні фінансисти, юристи, водії, фотографи та багато інших спеціальностей, і підприємці можуть надавати такі послуги pro bono.

ЯКИЙ ДОСВІД ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО ПАРТНЕРСТВА У НАШИХ РЕСПОНДЕНТІВ?





ОКСАНА СКОК
заступниця директора
контакт-центру «ЕКСПРЕС ЛІНІЯ»

У 2024–2025 роках основним напрямом нашої роботи був рекрутинг. **Ми створювали й обслуговували гарячі лінії рекрутингу військових підрозділів різних родів та видів військ. У 2026 році цей тренд йде на спад.** В умовах інформаційного перенасичення рекрутингова реклама все частіше сприймається як «білий шум». Тому для багатьох підрозділів рекрутингова комунікація переходить у підтримувальний режим: вона залишається важливим додатковим каналом залучення кандидатів і водночас інструментом формування бренду підрозділу.

Оскільки ми спілкуємося з великою кількістю людей, то бачимо тренди дещо раніше, ніж вони стають наочними. Тож робимо висновок, що наступним нерозв'язаним питанням суспільства буде питання патронату. Армія — це велика система, яка зараз розбудовується на роки, тому важливо зробити її стійкою. Дуже хотілося б, щоб держава звернула належну увагу не тільки на мобілізацію та озброєння, що безперечно важливо, але й на супровід поранених, ветеранів, родин зниклих безвісти, адже це про людський капітал. Звісно, це потребує великих змін, які бізнес та громадський сектор могли б почати моделювати, допоки держава буде готова розглядати ту чи іншу теорію змін.

Багато ініціатив держави сьогодні показують, що Україна — сучасна цифрова країна, яка може бути гнучкою, може впроваджувати класні рішення напрочуд швидко. Питання в тому, як донести необхідність змін до правильних людей та у правильній формі. Мабуть, у такому випадку гурт голосів був би більш переконливим, ніж один, навіть сильний голос, і тому нам потрібні партнерства як спосіб мультиплікувати зусилля. **З нашого досвіду взаємодії з державою, потрібно виходити з пропозицією до тієї людини, яка має безпосередній вплив на політики у сфері, що нас цікавить. У цьому можуть допомагати різні події, конференції, зустрічі.** Проте варто розуміти, що наразі потрапити до ближнього кола й захопити увагу — це вже удача. Держава все ще дуже перевантажена тим об'ємом викликів та ризиків, якими потрібно управляти.



ІЛОНА ОКСЕНЬ
старша менеджерка з КСВ фармацевтичної компанії «Дарниця»

Ми розглядаємо корпоративну соціальну відповідальність як інструмент системного впливу та створення довгострокової цінності для суспільства. Саме тому «Дарниця» зосереджується не на ситуативних благодійних ініціативах, а на напрямах, де може забезпечити найбільший і найсталіший результат.

Благодійність є одним із важливих напрямів нашої КСВ-стратегії. Для цього в компанії діє єдина «Charity Policy», яка визначає підходи, критерії та принципи взаємодії з партнерами й отримувачами допомоги.

Водночас ми бачимо свою роль не лише у наданні благодійної допомоги, а й у формуванні більш ефективної системи медичного забезпечення оборонного сектору. Для нас важливо розвивати системну взаємодію між Командуванням Медичних сил Збройних Сил України, державою та фармацевтичною індустрією для своєчасного виявлення проблем, обміну експертизою та напрацювання рішень, які посилюють спроможність військової медицини.

Особливу увагу ми приділяємо ефективності використання ресурсів. Важливо не лише передати лікарські засоби, а й забезпечити їх своєчасне та доцільне використання саме там, де вони найбільш потрібні. Тому під час опрацювання запитів ми аналізуємо наявні канали забезпечення, фактичні потреби підрозділів та логіку формування заявки.

Такий підхід дозволяє уникати дублювання постачань, контролювати рух наданої допомоги та мінімізувати обсяги подальшої утилізації лікарських засобів. Для нас це питання не лише раціонального використання ресурсів, а й відповідальності перед суспільством, адже кожна упаковка ліків має працювати на результат, а не ставати додатковою статтею витрат для системи.

У низці випадків під час опрацювання запиту виявляється, що частина потреб уже забезпечена через медичні заклади або вищі ланки постачання. Тоді ми допомагаємо заявникам уточнити реальну потребу та спрямувати ↗

допомогу туди, де вона необхідна найбільше. Саме цей пріоритет визначає підхід до оцінки кожного запиту на допомогу.

Серед наших постійних партнерів — 1-й окремий медичний батальйон, 20-й армійський корпус, медична служба батальйону «Вовки Да Вінчі», бригада «Хартія», підрозділи Морської піхоти, патронатна служба «Янголи», БФ «Відчуй» та інші організації, які системно працюють з військовими.

У співпраці з державними інституціями ми також орієнтуємося на масштаб потенційного впливу. Одним із прикладів є участь «Дарниці» в програмі «Плюси» застосунку «Армія+», у межах якої компанія першою серед українських фармацевтичних виробників запровадила знижку 20% на власні лікарські засоби для військовослужбовців та їхніх родин.

Водночас ефективність нашої благодійної діяльності залежить від чіткого визначення пріоритетів та спрямування ресурсів туди, де вони можуть забезпечити найбільший результат. Саме тому не всі звернення можуть відповідати нашим напрямам підтримки або критеріям оцінки впливу. У таких випадках ми відкрито комунікуємо підстави ухваленого рішення та, за можливості, пропонуємо альтернативні формати співпраці чи часткову підтримку. Такий підхід дозволяє забезпечувати прозорість, ефективність і сталість благодійних програм, а також зберігати фокус на напрямах, де допомога є найбільш необхідною.

Ми переконані, що благодійність має не лише реагувати на виклики, а й зміцнювати систему, яка допомагає країні вистояти та перемогти.



ЄВГЕН ВЕРШИНІН
Head of Payments &
Integrations Team Prom

Як компанія ми донатили майже всім відомим довіреним фондам. Але після 2022 року, коли ми почали розвивати ініціативи всередині, то зрозуміли, що маємо обрати певний напрям. Бо ресурс — теж обмежений, і найкраще нам пасує допомагати Силам оборони напряму, а саме — забезпечувати дронами. Чому так? Період, коли у дефіциті були бронежилети, каски, турнікети, де ми могли б щось прискорити й істотно вплинути на постачання, вже минув. Нині із цим прекрасно справляється і ритейл, і наші продавці, до прикладу. Проте запит на дрони у військових зберігається, тому що вони дорогі, мають короткий період використання і потрібні швидко. Зазвичай, щоб закрити свою потребу, військові відкривають банку для родичів, друзів, знайомих, аби пошвидше оновити обладнання. Ми сприйняли це як можливість для нас вирішити цю проблему хоча би для деяких підрозділів. **Тому ті гроші, які ми раніше передавали фондам, ми вклали у власну ініціативу EVO Drones, до якої залучили команду, і зрештою примножили цю інвестицію.**

Ми виділяємо бюджет, аби зробити для команди, а згодом і для партнерів, цікаву подію, купити або прийняти як подарунок лоти для благодійного аукціону (це окрема робота), а потім зробити так, аби акумульована сума коштів перевищила інвестиції. У нашому випадку цей підхід виявився ефективним. З одного боку, такий захід — це можливість для команди побачитись наживо, поспілкуватись, добре провести час і позмагатись за прапор із підписом Володимира Зеленського, шаблю Ольги Харлан чи ноутбук Karaya. Іноді лоти навіть одразу повертаються у наш внутрішній музей і можуть використовуватись наново. З іншого боку, ми з холодною головою стежимо, аби благодійна складова себе виправдовувала. Раз на квартал ми вкладаємо в організацію заходу 2 000 000 грн, але мусимо повернути 5–7 млн грн. Ця сума йде на купівлю дронів, які ми за всіма процедурами передаємо напряму військовим частинам.

Понад 90% наших співробітників пишуть нам в щорічних опитуваннях, що для них дуже важливо, що компанія є соціально відповідальною та допомагає війську.



МАР'ЯН МАРТИНЮК
старший партнер MORIS,
керівник практики
корпоративного права та M&A

Наш засновник Андрій Романчук є людиною з трьома моторчиками, яка розпочала підтримувати соціально важливі проєкти від MORIS ще з моменту створення компанії. Це видавництво «Вавилонська бібліотека», супровід pro bono благодійних та громадських організацій, підтримка держави та української церкви у конфлікті з УПЦ МП, проєкт «Промприлад. Реновація» на етапі його зародження як ідеї імпакт-інвестування тощо. Нині Андрій служить у «Хартії», а його особисте залучення фактично стало для нас точкою входу у безперервну підтримку військових.

Спочатку ми не уявляли, з яким різноманіттям та обсягом питань зустрінемось, коли візьмемо на себе юридичну підтримку «Хартії». Треба було і допомагати з документами, щоб отримати виплати, і працювати з родинами поранених та полеглих. Зараз це вже більш врегульована історія. Ми пишаємося тим, що величезний відсоток наших годин — це робота, яку ми робимо для війська, зокрема і «лупаємо» скалу законодавчих ініціатив, і намагаємось впливати на професійну спільноту. **Завдяки такому близькому контакту з «Хартією» ми бачимо потреби й намагаємось з ними працювати через круглі столи, робочі групи, а також в особистому спілкуванні зі стейкхолдерами.** Основна мета — модернізувати процедури, редизайнувати їх. Наприклад, уявіть, скільки молодих людей облишає своє рішення мобілізуватись, коли їм кажуть збирати перелік на дві сторінки, починаючи з рукописної довідки синьою ручкою. Це напряму впливає на успішність рекрутингу.

З колегами по ринку ми також працюємо: певний час Андрій був проповідником ідеї, щоб наш приклад наслідували інші компанії. Умовно, кожна авторитетна юридична фірма могла б застосувати свою експертизу у підтримці певного підрозділу. Це був би внесок тих, хто не воює зараз, але може бути корисним.



АНДРІЙ РОМАНЧУК
заступник командира полку безпілотних систем «Лава» 2 корпусу НГУ «Хартія», засновник MORIS (до вступу на військову службу — керуючий партнер):

Війську від бізнесу потрібні дуже банальні речі, це не завжди про фінансову підтримку на мільйони. Це може бути приміщення, яке ви не використовуєте, товари або послуги за собівартістю або безоплатно. Наразі у Харкові дуже важко знайти приміщення в оренду, бо коли власник чує, що там будуть військові, то одразу відмовляє, переживає за майно. Це підштовхує до непотрібних довгих переговорів. А так не має бути.

Так склалося, що у «Хартії» чи у Третього армійського корпусу збереглися контакти з бізнесом зі старого життя, то ми можемо вирішувати такі питання на горизонтальних зв'язках. А що робити тим, хто не має таких контактів? Я багато знаю історій, коли бізнес видає бажане за дійсне: «заскочив» до Харкова на день, сфотографувався у наших підвалах, і махнув додому робити комунікацію про свою допомогу. **Але ж це помітно, коли бізнес дійсно віддає якийсь ресурс, а коли будує пустий PR. Наприклад, я бачив оголошення хімчистки, яка приймає на безоплатну чистку військову форму та взуття. І це щира, прогнозована стійка історія, бо власники можуть розрахувати, який об'єм вони готові приймати й обслуговувати. Це і є їхній внесок. Такий підхід може працювати з логістикою, з доставкою води, з інтернетом, з юридичними послугами — з багатьма побутовими речами, які потрібні війську.**

І знаєте що? Це непогано юридично врегульовано, не досконало, але все ж таки врегульовано. Відповідно, я не вірю, що зараз бізнес від допомоги війську стримує якесь неусвідомлення своїх можливостей. Скоріше, це небажання. Маю надію, що суспільство теж бачить нещирість й дасть свою оцінку згодом.

Щедрий вівторок

Людина у війську

Неочевидним напрямом партнерства є також і культура сприйняття людини у війську. З одного боку, є спроби працювати з цим широко. Це можна проілюструвати різним ставленням та ритуалами загальнонаціональної хвилини мовчання у різних містах України, відмінною культурою облаштування місць поховань та вшанування пам'яті, а також і спробами запровадження єдиного жесту вдячності до чинних військових. Хоча всеохопної згоди в цих прикладах немає, але є бажання діяти й змінювати на краще. Сюди пасують і більш точкові ініціативи бізнесу (знижки найчастіше) та громадських організацій (гіди із комунікації). Найбільше заважає розвивати цей напрям зараз брак контакту між військовим та цивільним світами, як би дивно це не звучало в умовах, коли військовослужбовці є майже у кожній родині.

ЯК ВИ ФОРМУЄТЕ КУЛЬТУРУ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ВІЙСЬКОВИМИ ТА ВЕТЕРАНАМИ?





РУСЛАН ЦИГАНКОВ
полковник, перший заступник Військового омбудсмана

Ключова зміна, до якої ми прагнемо як інституція, — це формування нової культури ставлення до людини у війську. А ключовою і комплексною проблемою я б назвав дуже серйозну, навіть трагічну прогалину моральної та правової невизначеності у секторі оборони.

Щоб це змінити системно, ми маємо працювати не тільки з законодавчою базою, але й з культурою. І тут ми стикаємось з тим, що у суспільстві дуже розмите розуміння, де межа між правом та обов'язком, коли йдеться про військову службу та як слід ставитись до людини у війську.

Теоретично, ми з вами мали б відкрити міжнародні документи, що регулюють права людини, зіставити з нашим законодавством і просто виконувати. До слова, у цих міжнародних документах, у своїх рішеннях ЄСПЛ послідовно констатує, що держава може легітимно обмежувати певні права громадян під час воєнного стану. Проте в реальності ми маємо також враховувати моральні та юридичні орієнтири, наприклад, те, що командування має чути своїх бійців, а бійці з повагою ставитись до своїх командирів. Тож, завдання полягає в тому, щоб перезібрати й оформити нову нормативну практику, яка в свою чергу повинна стати рамкою для формування нової культури у війську.

Нашими партнерами я передусім вважаю рядових військовослужбовців та їх командирів. Без взаємодії та довіри з їхнього боку всі наші зусилля на рівні міністерств, управлінь, міжнародних організацій та інших стейкхолдерів не мали би результату.

Тому максималістична задача — зробити так, аби дотримання їхніх прав не залежало від Офісу Військового омбудсмана та волі конкретних посадових осіб, а командири та підлеглі будь-якого рівня виконували свої обов'язки, враховуючи правову основу, правову логіку та запит на справедливість.



ТЕТЯНА ВАСИЛЕНКО
директорка з маркетингу
COMFY

Загалом, уся сума допомоги від початку повномасштабного вторгнення у нас становить близько 250 млн грн. Ми закриваємо першочергово запити підрозділів, які знаходяться на нулі, бо там від нашої швидкості залежать життя людей. Наприклад, минулого року долучились до збору «Хартії» на дрони, бо це має допомогти знищувати ворога, і берегти своїх. Також, ми постійно закриваємо запити військових на техніку, бо вона потрібна не тільки для роботи, як ті ж планшети, ноутбуки, телевізори тощо, але й для облаштування мінімального комфортного побуту.

Разом із цим ми піклуємося про тих, хто забезпечує життя країни в тилу. Тут наш фокус — це безбар'єрність та доступність наших просторів. Оскільки магазини мережі знаходяться в орендних приміщеннях, якісне втілення фізичної доступності іноді потребує креативності (розумна доступність) або взагалі неможливе технічно. Що стосується інших аспектів та формату магазинів, то тут ми вільні робити усі можливі покращення для наших клієнтів. Наприклад, у червні 2025 року COMFY запустив ініціативу «Години тиші». Ми досліджували вплив середовища на психічний стан людей, і особливо людей з ПТСР, і виявили, що простір ТРЦ з великою кількістю звуків, музики, спалахів світла від реклами, з натовпом людей є дуже виснажливим і тривожним. **Тому щодня, з 10:00 до 12:00 ми приглушуємо світло і музику, вимикаємо екрани та телевізори у своїх магазинах, аби зменшити дію цих подразників. Ця ініціатива має хороший відгук від клієнтів, зокрема військових.**

Зараз тривають перемовини з власниками ТРЦ у різних містах, аби поширити її на всіх орендарів. Маємо вже однодумців — це ТРЦ «Рів'єра» в Одесі та ще декілька ТРЦ в Києві. Але на жаль, за логікою багатьох колег, години тиші — просто втрата трафіку. Аби допомогти людям побачити більше, ми разом із Лігою Сильних підготували соціальне відео, яке наші партнери промотують через міські й обласні органи влади. Нам важливо, щоб наша ідея масштабувалась і якомога більше людей могли дізнатися більше про проблему недіагностованого ПТСР та зробити торгівельні центри і магазини комфортними для людей.



ТЕТЯНА КОЛЕСНИК
керівниця соціальних проєктів ПУМБ

Коли ми вирішили запускати освітньо-грантову програму «Жити Назустріч» для ветеранів і військовослужбовців, то, по-перше, уважно вивчали вже наявний на ринку досвід й думки ветеранів, а по-друге, шукали сильного партнера. **У чому проблема: отримавши грант на бізнес, людина опиняється один на один із грошима. Без навичок. Без уявлення, на що варто використати ці кошти, як ними управляти і як відзвітувати.** Це призводить до того, що за рік частина учасників таких програм опиняються у початковій точці: без бізнесу і без грошей. Тому нам було важливо дати не тільки ресурс, але й вміння ним користуватись. А це означає, що є домашні завдання, пітчинг, проміжні огляди результатів, коригування. Всі три місяці програми з учасниками працюють ментори, які мають експертизу у різних напрямах бізнесу. Наприклад, можуть допомогти провести закупівлі обладнання, пробудувати маркетинг, розібратися у бухгалтерії, допрацювати бізнес-план. Фактично, у першій хвилі програми ми мали 15 команд–переможців грантової програми, і жоден з цих бізнесів не закрився за понад рік. Ми досі підтримуємо зв'язок.



ІВОНА КОСТИНА
співзасновниця Veteran Hub

Вперше ми заговорили з роботодавцями про ветеранів ще до повномасштабного вторгнення, коли побачили у себе в послугах дуже дивний феномен. Ветерани приходили на кар'єрні консультації і казали «Мене не беруть на роботу, тому що я ветеран АТО». Ми спробували дізнатись у бізнесу, чому так. Виявилось, що більшість рекрутерів цих бізнесів ніколи не бачили у резюме рядка «військова служба», але бачили перерву в кар'єрі на декілька років, яку найчастіше трактували як відбування терміну у місцях позбавлення волі. Коли ми розплутали цей вузол, то створили два продукти.

Один — про переклад військових посад цивільною мовою, який допомагає ветеранам описати свій досвід, а HR їх зрозуміти.

Другий продукт — «Praktyka» — більш трансформаційний. Коли ми готувались до запуску, то опитували HR та рекрутерів, щоб дізнатись, як у їхній голові виглядає те, що військові роблять на війні. У мене є звідти улюблена цитата: «Сидять в окопах, отримують травми і стріляють кульками». У мене нуль зневаги до автора, це просто дуже яскравий зріз нашої теперішньої реальності, з якою потрібно якось давати раду.

«Praktyka» зібрала понад 100 компаній навколо питання перебудови стратегії бізнесу під роботу саме з ветеранами. Ми консультуємо та йдемо в цьому процесі пліч-о-пліч. До повномасштабного вторгнення зайти у таку співпрацю з нами хотіли би десь 10 компаній, і те, що наразі їх 100, є свідченням актуальності цього питання. Неабиякий поступ ми маємо тут на перетині з проєктом «Принципи бізнесів, дружніх до ветеранів» та його підписантами. Його організатори — Starlight Media, Veteran Hub, Міністерство у справах ветеранів.

Завдяки цій дуже глибокій взаємодії з різними компаніями ми бачимо, що ветеранська політика в Україні дуже відрізняється від світових практик. **Ключова відмінність, яку ми намагаємося пояснити, полягає в тому, що за кордоном ветеранська аудиторія — це аудиторія, з якою ↗**

вже щось сталося в минулому, і вона природним чином зменшується. В Україні унікальна ситуація, коли ветеранська аудиторія розростається впродовж 13 років і буде це робити у найближчому майбутньому. Резерв української армії наразі на 100% складається з учасників бойових дій, тобто ветеранів. У законодавчій площині немає відповіді, як швидко та скільки разів впродовж життя ці ветерани можуть бути знову мобілізовані, тому має бути чесна суспільна відповідь про те, як ми уявляємо собі цю ротацію. Приміром, менеджер, який пішов служити, надбав військовий досвід і повертається до цивільної роботи, буде мати іншу кар'єрну траєкторію, ніж менеджер, який весь цей час міг навчатись, здобувати нові навички, просуватись кар'єрною драбиною? Як ми сконвертуємо один досвід в інший?

І тому, коли ми говоримо про ветеранські політики, то насправді говоримо про справедливість професійної реалізації та питання бронювання. Це питання планування ресурсів бізнесу, а не благодійності щодо ветеранів. Це про більшу відповідальність бізнесу у масштабі держави і про зміни парадигми оборонного сектору. Спільно з Коаліцією ветеранських організацій ми дослідили підходи до організації резерву в різних країнах, чинну українську модель та ключові виклики в цій сфері.



ОКСАНА СКОК
заступниця директора контакт-центру
«ЕКСПРЕС ЛІНІЯ»

Коли ми заходимо у співпрацю з військовим підрозділом, то відчуваємо подвійну відповідальність: перед самим підрозділом як партнером і перед людьми, яких ми рекрутуємо. Саме тому ми збираємо максимум інформації про те, як служити у цьому підрозділі, що там за командування, які умови служби фактичні, як відбувається підготовка, як відгукуються суміжні підрозділи. Також беремо до уваги критерії, які командування хотіло би бачити у своїх майбутніх побратимах. Все це дає нам змогу сформувати профіль кандидата, переваги служби, побудувати воронку й дати прогнозовані результати.

Звісно, так було не завжди: свій шлях помилок та спроб ми пройшли. Наприклад, коли підрозділ не може сформулювати те, чим відрізняється від інших, то у нас немає ніяких підстав переконати незнайому людину піти туди служити. Ми не можемо говорити про підрозділ, про який не знаємо нічого, а ще не можемо бути креативною агенцією та відділом продажу.

У цих умовах створювати ефективні рекрутингові кампанії стає дедалі складніше, тому особливо цінною є співпраця з цивільними маркетинговими агенціями. Прикладом є рекрутингова лінія 2-го корпусу НГУ «Хартія», яку ми обслуговуємо і для якої було реалізовано кампанії «Зростай у Хартії», «Дзвони 3333» та «Робота з бронюванням». Кожна з них успішно привернула увагу потенційних кандидатів, довівши ефективність нестандартних маркетингових рішень.

Ще один проєкт, що передбачав високий рівень довіри та відповідальності — «Лінія дронів». Медійна частина кампанії класно спрацювала, до нас телефонували люди, які хотіли в один із 5 підрозділів. Часто діалог зводився до того, що на нас перекладали відповідальність за вибір: «Запишіть мене, куди вважаєте за потрібне». **Наші фахівці відпрацьовували ці звернення, роз'яснюючи відмінності, дізнаючись у людини про її навички, щоб вона все ж таки сама обрала свою долю. Тобто люди ззовні нас сприймають як частину підрозділу, і для найкращої роботи ми маємо тимчасово нею стати.**

Замість висновку:

У цьому розділі голос військових звучить недостатньо. Zagoriy Foundation та мілітарний простір «Гальт» планують у 2026 році провести спільне дослідження про те, як військові бачать зараз та уявляють у майбутньому цивільно-військову співпрацю. Стежте за анонсами — найцікавіше про допомогу бізнесу буде там.

ПРО МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО



Щедрий вівторок

Коли ресурси обмежені, а конкуренція зростає, природно хочеться шукати можливості деінде. У цьому плані 2025 та частина 2026 року привели організації до усвідомлення, що вони можуть бути глобальними. Проте завжди є «але». Міжнародне партнерство вимагає ще більшої прозорості, підзвітності та управлінської зрілості, ніж партнерство всередині країни. При цьому, у партнерів є виражена спеціалізація на гуманітарній сфері, власні пріоритети та чіткі механізми погоджень. В обмін на цю відсутність гнучкості можна набути стабільну підтримку та допомогу у мережуванні з іншими організаціями.

РОЗДІЛ V

МІЖНАРОДНІ ПАРТНЕРСТВА — НЕ ДЛЯ ВСІХ?





МАРИНА ПЕТРИЧЕНКО
керівниця Гуманітарного фонду Сергія Притули



ЄВГЕН КУДРЯВЕЦЬ
перший заступник міністра освіти і науки України

У нас у суспільстві є дисбаланс очікувань від міжнародних організацій, як мені видається. Нашими довгостроковими донорами є міжнародні бізнеси з українським корінням або без нього. Для них гуманітарна сфера є можливістю реалізувати своє бажання допомагати, не вдаючись до фінансування мілітарних потреб, і дивно було б очікувати іншого.

Так само й міжнародні організації: місії ООН, «Лікарі без кордонів» та інші мають дуже чіткі правила, як і де вони можуть надавати допомогу. У цій зарегульованості їхня стійкість. Так, вони не можуть працювати до фронту ближче, ніж на відстані у певну кількість кілометрів. **Але для цього є ми, українські організації, які можуть взяти на себе відповідальність та закрити ці прогалини.** Ми підставляємо плече таким організаціям там, де вони обмежені протоколами.

За останні понад три роки Міністерству освіти і науки України вдалося створити одну з найбільших екосистем міжнародних партнерств навколо освіти, щоб створювати кращі умови для учнів, учителів, студентів.

Сьогодні українську освіту системно підтримують понад 35 урядів і 90 міжнародних організацій. Загалом за три роки команді МОН вдалося залучити понад $1,4 млрд міжнародного фінансування від партнерів, зокрема Світового банку, Європейського Інвестиційного Банку, Global Partnership for Education (GPE), ЮНІСЕФ та Education Cannot Wait (ECW), а також урядів країн ЄС і G7.

Ми змогли об'єднати партнерів навколо спільної мети — не лише підтримувати систему освіти та закривати найкритичніші потреби, а й інвестувати в розвиткові реформи, які покращують якість освіти.



КАТЕРИНА ЛЕЩИШИН
керівниця відділу міжнародних партнерств «Повернись живим»

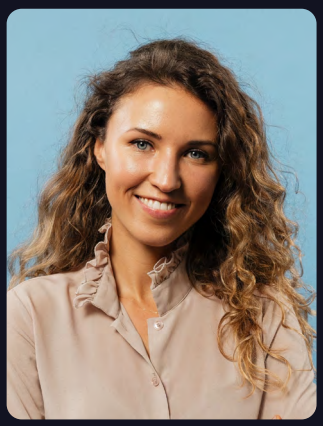
Донат у розмірі 19 млрд грн від уряду однієї з європейських країн — це milestone, а не феномен.

Тарас Чмут як директор фонду готував і фонд, і команду, і процеси до розширення й урізноманітнення співпраць декілька років. Паралельно, певний шлях розвитку пройшли і наші потенційні партнери. У 2022 році багато держав-партнерів донатили великою мірою те, що було у них на складах. Потрібно було реагувати швидко, тому всі йшли традиційними шляхами, аби отримати цю допомогу. У 2023–2024 рр. ситуація стабілізувалась, десь ми поєднували закупівлі у інших держав, десь почали закривати частину потреб українськими виробниками. Приблизно тоді утворився ментальний простір для того, щоб подивитись на альтернативні шляхи взаємодії з іноземними урядами. **Вже накопичилось достатньо кейсів, щоб розуміти, чим ми можемо доповнити традиційні процеси надання міжнародної допомоги.** Трек допомоги через Міноборони залишається основним і найважливішим, але крім нього, ми змогли знайти, де його підсилити.

На певному етапі залученість Тараса до перемовин була обов'язковою і критичною як для країни-донора, так і для команди. Передусім через його експертизу. Він є ініціатором, наставником, багато вкладає у нас як у команду та в наш розвиток, щоб децентралізувати процеси і зробити так, аби успіх не залежав від однієї людини. Він будував фундамент, але про результат, 19 млрд грн, це вже команда повідомила керівництву.

Ми вклали багато часу на початку, щоб все зробити правильно. Приміром, навіть коли вже всі з усіма згодні, всі все перевірили і погодили, можуть постати нові виклики, поза межами вашого контролю та впливу. Спойлер: не кожен іноземний банк погоджується проводити платежі на благодійний фонд, який, серед іншого, купує озброєння. Але ми впоралися.

Зараз, з регулярною комунікацією з донором і всередині команди, бачимо, що це працює добре. В теорії, будь-що хороше може масштабуватись. Ми бачимо бажання інших країн з нами працювати й тому готові відтворювати цей кейс.



УЛЬЯНА ОНІЩУК
директорка й засновниця
Energy Act for Ukraine Foundation

Ми заснували фонд у квітні 2022 року й одразу почали втілювати сонячні проєкти, коли енергетична мережа ще не була зруйнована.

Нашим флагманським проєктом став ліцей «Мрія» в Ірпені, який ми завершили в жовтні, напередодні перших масованих атак на енергомережу. Він буквально притягнув до себе увагу й актуалізував питання енергетичної стійкості не тільки на місцевому рівні, але й серед міжнародних донорів. Ми опинилися в правильний час у потрібному місці: якщо в Україні є громадські організації, здатні створювати та адмініструвати проєкти сонячних станцій, то слід працювати над програмами допомоги й розгортати їх. **Без партнерів на українському боці міжнародні донори не прийшли б в енергетичний сектор або прийшли значно пізніше. Наш проєкт дав їм поштовх.**

Спочатку ми мали один об'єкт та підтримку Німецької сонячної асоціації, а протягом 2023–2024 років разом з іншими колегами з ГО могли використовувати програми інших держав-членів Європейського Союзу й будувати до 18 об'єктів одночасно.

Наразі серед наших донорів є іноземні енергетичні компанії, які вбачають у фінансуванні сонячних проєктів найкращий спосіб допомоги Україні, бо він їм абсолютно зрозумілий. Такі донори не хочуть публічності чи визнання, навпаки, готові залишатися анонімними. Також нам пропонують підтримку у вигляді обладнання чи технічного рішення, бо Україна певною мірою є інноваційним тестовим майданчиком. Проте ми не погоджуємось на подібні пропозиції, адже важко зібрати мозаїку з обладнання різних виробників в одному проєкті. І ще звернення може виглядати як вивчення нового ринку, тоді ми маємо пропозицію купити якесь технічне рішення під ключ. І це є нашою відповідальністю, бо потрібно не тільки розгорнути проєкт у громаді, але й продумати подальші 20 років обслуговування, закласти це до місцевого бюджету, вирішити питання підрядників для моніторингу, інакше існує високий ризик того, що станція вимкнеться у відповідальний момент і не запрацює знову.

Підсумовуючи, наш фонд став довіреною організацією для іноземних компаній, які хотіли встановити контакт з українською стороною, познайомитись з громадами, зрозуміти потреби, протестувати технології. Ми були перші, але не єдині, тож наразі бачимо, як вимальовується курс на стійку відбудову енергетики.

Замість висновку 2.0

Міжнародне партнерство збагачує та суб'єктивізує українські організації — десь таким є висновок. Водночас для іноземних бізнесів та громадських організацій нині складаються зручні умови для знайомства з Україною задля майбутніх інвестицій у відновлення та розвиток.



СТРАТЕГІЧНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Щедрий вівторок

За роки повномасштабного вторгнення небайдужі організації переконались, що імпульсивна щедрість не масштабується. Можна завезти скільки завгодно гуманітарної допомоги, але вона знову буде потрібною. Можливо, в іншому місці України, але потреба не зникне, допоки агресор не відступить і не припинить руйнувати інфраструктуру. Тому виникає питання: як зробити так, щоб допомога не лише закривала потребу сьогодні, але й збільшувала стійкість спільноти, громади, країни завтра? Як замість тисячі рейсів з бутильованою водою відновити водонапірну башту. Замість купити обладнання, з якого немає кому зняти плівку, координувати систему. Замість разових грантів створити кастомну програму підтримки. А замість реагування — профілактику.

Представники різних організацій різними словами повторювали ту саму думку: «Треба перейти від гасіння пожеж до розв'язання проблеми, яка їх спричиняє». Це явна ілюстрація переходу до стратегічного мислення.

Відповідно, ми шукали назву цього нового стану соціальної відповідальності. Й зрозуміли, що найкраще говорити прямо.

Стратегічна соціальна відповідальність — це підхід до діяльності організації, за якого створення суспільної цінності стає частиною її стратегії, а не додатковою активністю. Вона спирається на дійсну експертизу організації, реалізується через довгострокові партнерства, вимірює свій вплив і спрямована на системні зміни, а не лише на розв'язання окремих проблем. Соціальна відповідальність — це спосіб інвестувати в майбутній ринок та людський капітал.

ЯК ВИРВАТИСЬ З КОЛА РАЗОВИХ ПРОЄКТІВ Й ПІДНЯТИСЬ НА РІВЕНЬ ВИЩЕ?

- Переконатись, що розумієте контекст та перспективи поля, де збираєтесь впливати
- Відшукати зв'язок між вдалими разовими проєктами і основним напрямом бізнесу, потребами його цільової аудиторії
- Розумно скоротити проміжні ланки, йти у пряму взаємодію з людьми або явищами, на які хочете впливати
- Перейти до спільного фінансування та спільної відповідальності за результат з партнером(-ми) проєкту
- Імплементувати цифрову координацію: дашборди, мапи, AI аналіз даних
- Розглянути інституційну підтримку спроможних громадських та благодійних організацій як самодостатній напрям соціальної відповідальності
- Перетворити соціальний проєкт на соціальне підприємство, що забезпечує себе самостійно
- Врахувати доступність та інклюзію вразливих груп на етапі масштабування або запуску нового продукту у бізнесі
- Дослідити, чи можлива дієва спільнота навколо бізнесу: вона сама генеруватиме ідеї проєктів, а ви — валідуватимете
- Мисліти одразу системою: як проєкт буде розростатись та масштабуватись

ЩО РОБИТЬ СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОЮ?



Щедрий вівторок



АЛІНА СМИШЛЯК-БОРОДА
директорка з управління репутацією та КСВ Kormotech



МАРІЯ ДУБІНІНА
head of community DOU

Класично, вся благодійність, соціальні проєкти бізнесу мають бути органічними до того, чим він займається. **Kormotech — це про тварин, тому від нас очікують, що саме тут будуть наша благодійність та вплив.** Але запит суспільства до бізнесу значно розширився за час вторгнення: потрібно допомагати військовим, цивільним, громадам, культурі. Тому власноруч як бізнес ми продовжуємо займатись питаннями гуманного ставлення до тварин та зоозахисту, а інші напрями розвиватимемо від імені власників та через партнерства з досвіченими фондами.

Наприклад, потреби наших співробітників у війську та декількох підрозділів ми закриваємо 4 роки, хоча ніде не розповідаємо, бо це база. Ми інвестували у фільм «Війна очима тварин», який представили на фестивалі в Нью-Йорку, хоча цей проєкт на межі нашої зони впливу. Кожного місяця ми підтримуємо регіональне відділення «Пласт» просто як місцевий бізнес у громаді. **Вважаю, що потрібно, з одного боку, тримати фокус на тому, де ви експертні, а з іншого — вчитись мислити нелінійно.**

ІТ-бізнес бере активну участь у соціальних ініціативах та підтримці війська. Проте важливо зазначити, що не всі компанії можуть «донатити на зброю». Тому вони переорієнтувалися на тактичну медицину, реабілітацію військових, протезування, донорство чи взагалі на напрями, не пов'язані з війною безпосередньо. Тобто потенційна кількість партнерів для військових фондів сильно зменшилась.

Також ІТ-компанії часто обирають робити власні збори, а не йти у партнерство чи підсилювати ініціативи, розпочаті кимось іншим. Раніше до наших зборів залучати бізнеси було значно легше, ніж тепер. Наразі компанії будують партнерство напряму з фондами підрозділів.

Важливо сказати, що компанії підтримують співробітників, що долучилися до війська. Загалом ІТ-компанії продовжують робити дуже багато для стійкості країни та підтримки війська, але частина ініціатив — непублічні. Проте якщо компанія може комунікувати свою допомогу війську — для них це стає класним проявом бренду роботодавця і прикладом соціальної відповідальності бізнесу.



МАРИНА ПЕТРИЧЕНКО
керівниця Гуманітарного фонду Сергія Притули



ВІКТОРІЯ ПОЛІЩУК
партнерка MORIS

У нашому напряму охорони здоров'я було б добре мати мапу потреб, де можна було б бачити усіх стейкхолдерів Міністерства охорони здоров'я. Це дало б змогу всім організаціям, які працюють з медициною, валідувати запити в реальному часі. У нашій роботі це важливо, тому що керівництво лікарні може надіслати запит на умовний рентген у декілька благодійних організацій. Наразі щоб уникнути ситуації, коли двоє-троє благодійників шукають і везуть однакове обладнання в ту саму лікарню, ми маємо координуватись та валідувати запити в ручному режимі — через локальні департаменти МОЗ. Як правило, вони ліпше володіють контекстом і можуть оцінити та підказати, наскільки гострою є потреба й чи вона актуальна. Тому що, приміром, лінія фронту могла рухатись, і від того змінилася кількість людей, на чиє життя той рентген впливатиме.

Бізнес тут, в Україні, розуміє, з якими викликами йому доводиться стикатись — й ухвалив свідоме рішення продовжувати працювати. Проблема виникає, коли у бізнесу є частина стейкхолдерів, які перебувають поза контекстом, наприклад, в іншій країні. Вони не тут. Не розуміють, як це прокидатись після нічного обстрілу та їхати на роботу, не відчувають, яку цінність має підтримка війська для суспільства. **Тому я б сказала, що воля власника продовжує відігравати велику роль у рішенні допомагати війську, або ні.**



ТЕТЯНА МОКРЕНКО
засновниця і партнерка МОКО

У стратегічній соціальній відповідальності у нас є кілька фокусів, але всі вони з'являються на перетині: суспільна потреба х експертиза команди х довгострокові інтереси бізнесу.

Нам важливо співпрацювати з громадським сектором та державою, аби створювати чутливу та ефективну комунікацію про те, що болить українцям. Ми створюємо кампанії, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та їхніх родин, українців, що постраждали від злочинів російської армії, аби не залишати українців на самоті із їхнім болем, труднощами.

Нам важливо зрощувати соціальну складову у бізнесі наших клієнтів. Спільно ми розробляємо платформу, яка дозволить органічно для бізнесу та його цілей, турбуватись про добробут українців та майбутнє України. Так, приміром, спільно з Хорольським заводом дитячих продуктів харчування ми вже третій працюємо на території «турбуємось про майбутнє України та тих, хто його створює», а тому реалізуємо проєкти, що роблять досвід батьківства легшим та комфортнішим.

Нам важливо працювати із бізнесом і зрощувати культуру чутливої комунікації: чутливої до авдиторії, її досвіду та болю. Тому спільно з командою «Вшануй» ми створили окремий гайд, що допоможе усім, хто комунікує публічно, у пошуках відповідей на питання «як комунікувати у дні жалоб, дні пам'яті чи дні обстрілів» і «як залишатися людяними у кризові моменти».



АННА ЗАХАРАШ
директорка Ради директорів фармацевтичної компанії «Дарниця»

Для нас корпоративна соціальна відповідальність давно перестала бути набором окремих благодійних ініціатив. Ми розглядаємо її як частину стратегії компанії та інструмент створення довгострокової суспільної цінності. Саме тому кожне рішення щодо підтримки ми оцінюємо не лише через потребу тут і зараз, а й через його потенційний вплив у майбутньому.

У 2026 році соціальні активності «Дарниці» сфокусовані навколо кількох стратегічних напрямів: підтримка Сил оборони та військової медицини, термінове реагування на виклики у сфері охорони здоров'я, збереження ідентичності та підтримка культури. Водночас підтримка військових і військової медицини залишається для нас безумовним пріоритетом, адже саме від стійкості цієї системи сьогодні залежить безпека країни.

Ми переконані, що ефективна благодійність починається з довіри. Проте довіра не виникає автоматично. Вона формується завдяки прозорості, відкритості, професійності та відповідальності з обох сторін. Саме тому під час вибору партнерів ми приділяємо значну увагу їхній репутації, підзвітності, якості управління та відповідності нашим стратегічним пріоритетам.

Для нас важливо не лише підтримати ініціативу, а й розуміти, як саме працює наданий ресурс. Якісний зворотний зв'язок дозволяє оцінювати ефективність допомоги, вдосконалювати підходи та приймати більш виважені рішення в майбутньому. Йдеться не про формальну подяку, а про партнерську взаємодію, засновану на спільній відповідальності за результат.

Окремий виняток становлять прямі запити від військових підрозділів та військової фармацевтики. В умовах війни швидкість реагування часто має критичне значення, тому для таких звернень ми застосовуємо більш гнучкий підхід до ухвалення рішень, зберігаючи необхідний рівень перевірки та контролю.↗

Ми також переконані, що вирішення найбільших суспільних викликів неможливе без партнерства. Сьогодні жодна компанія, благодійний фонд чи державна інституція не здатні самостійно впоратися з усіма наслідками війни. Найкращі результати виникають тоді, коли бізнес, громадський сектор і держава об'єднують свої ресурси, експертизу та можливості навколо спільної мети.

Окремим пріоритетом для нас залишається підтримка української системи охорони здоров'я та розвиток національної фармацевтичної галузі. Досвід повномасштабної війни ще раз довів, що власне виробництво лікарських засобів є питанням не лише економіки, а й національної безпеки. Країна повинна мати спроможність забезпечувати себе критично необхідними препаратами незалежно від зовнішніх обставин.

Саме тому ми послідовно відстоюємо важливість розвитку української фармацевтичної індустрії як складової критичної інфраструктури держави. Сильна українська фарма означає доступність ліків для пацієнтів, стійкість системи охорони здоров'я та здатність держави оперативно реагувати на кризові ситуації. Для «Дарниці» це не лише бізнес-завдання, а й частина відповідальності перед країною та суспільством.



ЮЛІЯ ЛАЗАРЮК
начальниця відділу соціального розвитку
НЕК «Укренерго»



ГРИГОРІЙ СЕЛЕЩУК
програмний директор
Карітасу України

Державна компанія може бути не лише виконавцем, а й носієм змін — коли йдеться про реформи, що мають стратегічне значення для країни та енергетичної безпеки.

Приміром, для Укренерго рух до енергонезалежності країни є стратегічним. Сьогодні ми дуже тісно співпрацюємо з Федерацією роботодавців України, різними міністерствами та відомствами, приймаються нові регуляторні рішення, і кожен бізнес має можливість оперативно та якісно вирішувати питання щодо власної енергонезалежності.

Одним із показових прикладів нашого лідерства є реформи в енергетичному секторі, зокрема відокремлення оператора системи передачі від «спадщини» Радянського Союзу та подальша синхронізація української енергосистеми з ENTSO-E. У цих процесах Укренерго є майданчиком, де впроваджуються нові правила, підходи й стандарти, які змінюють логіку роботи енергетичної галузі. Це стосується як регуляторних рішень, так і практичних змін у системі управління та відповідальності. Ці зміни досі тривають, оскільки євроінтеграцію України ніхто не скасовував.

Був час, коли благодійна сфера в Україні не була такою розвиненою. Зараз мені здається, що у нас формується досить широке коло різних громадських та волонтерських організацій, де учасники усвідомлюють на персональному рівні цінність спільної активності саму по собі. **Думаю, що поступово стає цінним не тільки бути разом проти чогось, чи об'єднуватись перед небезпекою, а й просто бути разом.** Мені йдеться про те, що це питання дозрівання тих особистостей, які працюють у сфері, а не ознака зміни у суспільній свідомості. Звісно, легко об'єднуватись навколо популістичних ідей, вони створені бути привабливими, але не дають цінності. Тут я міг би згадати як антитезу формування консорціуму гуманітарних організацій (PULSE), які змогли об'єднатися, сформулювати вектори роботи й подати, приміром, спільну пропозицію до уряду Британії чи до уряду Сполучених Штатів.



ЛЮБОВ ГАЛАН
колишня голова ГО «Принцип»

Мене не полишає питання: «А що не так із інституційною підтримкою?» Тобто чому у суспільстві поступово закріплюється уявлення, що соціальні інвестиції або благодійна підтримка має впливати на маркетингові показники. Хіба недостатньо того, що громадська чи благодійна організація буде робити свою роботу у тій сфері, в якій компетентна?

Розумію, що яскраві репутаційні проєкти теж можуть бути хорошим способом привернути увагу до проблеми, і бажання бути видимими теж не засуджую, але мене бентежить, що це стає нормою. Словом, для мене партнерство та обмін цінністю виглядає не так. Міжнародні організації, коли видають грант на певну активність, вимагають візуальних проявів, але не ставлять їх вище за результати самої активності. А тут виходить, що громадським та благодійним організаціям чимдалі доведеться витрачати ресурси на те, щоб переконати донора у цінності своєї роботи.



ВАЛЕРІЯ ТАТАРЧУК
засновниця БФ
«ТВОЯ ОПОРА»

Для мене поточна ситуація схожа на ту, що складалась після 2014 року. Тоді на великій хвилі небайдужості виникло багато нових організацій, а за декілька років з них стабільно працювати змогли одиниці. Питання тут навіть не в обсягу залучених коштів, хоча це має вплив, а в спроможності організацій ефективно використовувати ресурси, звітувати й розбудовувати свою роботу. А це складніше, ніж залучити донати разово й націлити їх на закриття потреб. Організація — це вже про послідовну роботу, до якої не всі готові.

Нашим найбільшим донором був і є бізнес. Ми з ним в однакових умовах, коли немає світла, ресурсів, кваліфікованих людей і ще багато інших викликів. **Тому я не можу сказати, що нам стало важче залучати кошти тому, що бізнес не хоче їх давати. Скоріше, навантаження на нього зросло у рази, тому бізнес почав ретельно обирати, кому направити свою підтримку. Логічно, що основними критеріями стають прозорість та ефективність, а також ставлення не як до мішка з грошима, а як до партнера.**

Також в умовах невизначеності бізнес хотів би інвестувати у більш стійкі проєкти. Наприклад, ми реконструювали водонапірну башту в одній з Херсонських громад, хоча простішим рішенням було завезти питну воду у бутлях. Але відновлення інфраструктури впливає на життя мешканців довше та якісніше.



ДЕНИС КАЗВАН
Vice President of Corporate Communications в Uklon

Чому кейс Uklon цікавий, так це тому, що ми будемо говорити не про сталість і не про точку, а про трансформацію. Продуктова IT-компанія Uklon заснована у 2010 році. У 2014 році компанія розпочала співпрацю з «Повернись живим» через підтримку зборів, що сягнула десятків мільйонів гривень. Цей трек КСВ віддзеркалював цінності засновників компанії, їхнє бачення ролі та місця бізнесу у суспільстві. Будь-яка ініціатива починалась звідти, з рівня засновників. Але вони відійшли від операційного управління Uklon у 2023 році й було сформовано абсолютно нову модель управління — менеджмент борд на чолі з CEO.

На цьому етапі відбулася трансформація КСВ: структурна і стратегічна. У нас реорганізувалось управління комунікаціями, внутрішніми й зовнішніми, а також репутацією Uklon, бо ми йшли до системності, прозорості, до того, щоб бути частиною публічної компанії. Ми провели репутаційний аудит за міжнародною методологією RepTrak. Дослідження продемонструвало, що соціальна відповідальність є одним з ключових драйверів репутації та основою для сприйняття Uklon як lovemark. До того ж переглянули стратегію та політики КСВ, сформували команду, яка їх впроваджує. КСВ перестала дорівнювати виключно підтримці Сил оборони України, хоча це основа, але відкрились і паралельні треки. Крім посилення обороноздатності країни, нашими стратегічними напрямами є підтримка ветеранів і ветеранок, українська ідентичність та розбудова інклюзивності та безбар'єрності. Останній трек слід трактувати ширше, ніж фізичну доступність. У 2023 році ми запустили Інклюзивний клас авто, а з початку 2026 року команда проєкту перейшла в управління корпоративних комунікацій.

У непередбаченому й ціннісно орієнтованому світі, а особливо в Україні тепер, бізнес не може лишатися осторонь. Ми інтегрували можливість донатити у наш продукт та клієнтський шлях. Ділимось аналітикою з місцевою владою Львова, аби нормалізувати трафік в місті. Або, реагуючи на надзвичайну ситуацію в енергетиці, разом з іншими гравцями ринку зробили ключові інфраструктурні об'єкти Києва та Львова доступними у комендантську годину. Це все лише частина ініціатив.

Культура соціального впливу в здоровому суспільстві не транслюється згори вниз, це двосторонній процес по вертикалі й горизонталі.



СОЛОМІЯ ГОВОРУХА
голова БО «Фундація Кредобанку»

До початку повномасштабного вторгнення ми звикли працювати в логіці довгострокового планування: проводити дослідження, будувати сценарії розвитку та формувати багаторічні стратегії. Сьогодні ж багато важливих проєктів народжуються дуже швидко, у відповідь на актуальні потреби суспільства.

У таких умовах ключовими стають довіра між партнерами та готовність працювати в умовах невизначеності. Не завжди є час детально прописати всі процеси, адже іноді проєкт потрібно запускати вже завтра. Тому ми дедалі частіше працюємо за принципом: ідея — тестування — аналіз — вдосконалення — нова спроба.

Яскравим прикладом такого підходу став проєкт «Освіта в кадрі», який ми реалізуємо разом із Львівською кіноакадемією. У межах програми учні, вчителі та батьки об'єднуються в команди та створюють короткометражні фільми на тему фінансової грамотності.

Перший сезон стартував дуже швидко. Через це ми зіткнулися з певними розбіжностями у розподілі ролей і зон відповідальності. Водночас результат перевершив очікування — було створено одинадцять якісних і змістовних фільмів.

Після завершення проєкту ми разом із партнерами проаналізували всі труднощі, усунули вузькі місця та реалізували другий сезон уже на якісно новому рівні. Це хороший приклад того, як партнерства дозволяють не лише реалізовувати проєкти, а й постійно вдосконалювати їх.

Ще один важливий висновок для мене полягає в тому, що варто звертати увагу на соціальні ініціативи бізнесу за межами рейтингів Forbes. Великі корпорації можуть дозволити собі створювати власні масштабні програми, виступаючи одночасно і натхненниками, і виконавцями.

Для малого та середнього бізнесу такий шлях часто є занадто ресурсомістким. Саме тому особливого значення набувають об'єднання підприємців навколо спільних цілей. На мою думку, одним із найкращих прикладів такого підходу є спільнота львівського Young Business Club, яка демонструє, як колективні зусилля можуть створювати відчутний суспільний вплив.

Саме в таких партнерствах я бачу майбутнє стратегічної соціальної відповідальності. Коли кожен учасник приносить свою експертизу, ресурси та досвід, соціальні проєкти стають не лише більш ефективними, але й більш сталими. А це означає, що їхній вплив продовжується значно довше, ніж триває сам проєкт.



АНАСТАСІЯ ОБРАЗЦОВА
виконавча директорка
Українського культурного фонду

Відповідно до позиціонування, УКФ є головним державним інвестором у розвиток культури та креативних індустрій. Це означає, що у нас як організації є декілька особливостей.

Перша — ми надаємо певні ресурси у формі грантів на реалізацію того чи іншого проєкту, пов'язаного з культурою, але, на відміну від класичного інвестування, не очікуємо грошових дивідендів натомість. Друга особливість полягає в тому, що ми працюємо з усіма видами суб'єктів господарювання та можемо виступати їхнім податковим агентом, що відрізняє нас від багатьох інших інституцій. Третє — діяльність УКФ націлена на підтримку розмаїття культурних та мистецьких практик, тому для нас немає «на часі» і «не на часі», Фонд реагує на реальний запит, що формується всередині нашої культури. І останнє, четверте: УКФ має надзвичайно відповідальну місію — розподіляти кошти державного бюджету. Як найбільший державний інвестор у сферу культури та креативних індустрій, Фонд суттєво впливає на обсяг ресурсів, доступних сектору. Тому скорочення його фінансування відчутно позначається на розвитку української культури загалом.

Культура і до повномасштабного вторгнення не належала до пріоритетних сфер державного фінансування. Після 2022 року ця проблема загострилася не лише фінансово, а й репутаційно. Попит на підтримку культури значно перевищував доступні ресурси. Умовно кажучи, обсяг поданих запитів міг сягати мільярдів гривень, тоді як фактичні можливості фінансування були в десятки або навіть сотні разів меншими. У таких умовах культурний сектор опинився в ситуації високої невизначеності. Автори проєктів чекали на ці гроші, Фонд їх обіцяв, проте не зміг забезпечити. Моєю головною задачею як нової виконавчої директорки було вивести установу з цього піке, відновити довіру до інституції та забезпечити передбачуваність її роботи. Це стало можливим зокрема і завдяки партнерствам.

Сьогодні наша адвокаційна робота спрямована на те, щоб закріпити прогнозований рівень державної підтримки культури, від якого можна було б відштовхуватися під час планування діяльності Фонду. Такий підхід дозволив би поєднувати державне фінансування з ресурсами міжнародних партнерів, бізнесу та місцевої влади, зменшувати рівень невизначеності й створювати умови для більш сталого розвитку культурного сектору.

Але це також питання відповідальності за власну культуру. Неможливо повністю делегувати її підтримку міжнародним партнерам. Зовнішня допомога може підсилювати систему, але базова відповідальність за розвиток культури має залишатися всередині країни. У цьому сенсі інвестиції в культуру є не лише питанням фінансування, а й питанням суб'єктності, довіри та усвідомлення її цінності для суспільства.



КАТЕРИНА КОВАЛЬЧУК
директорка із фандрейзингу та роботи з донорами Superhumans



ЮРІЙ КОГУТЯК
президент рекламно-комунікаційної групи Havas Village, колекціонер і меценат українського сучасного мистецтва

Партнерська система влаштована так, щоб зайшовши до неї раз, партнер залишався з нами надовго. Звісно, у фандрейзингу ми орієнтуємось на великі бізнеси, бо у них просто більше можливостей.

Проте, чесно скажу, я щиро по-людськи радію, коли до нас приходять бізнеси не з мільярдними оборотами, а значно скромнішими. Коли вони на зустрічі кажуть, що не можуть дати нам стільки, скільки ПриватБанк, але дуже хочуть дати, без ніякого розголосу, то це вияв чистої зрілої благодійності. Такі проєкти періодично з'являються у нас, і їх стає більше, тому що ми стали більш видимими, до нас сформувалась довіра.

Наприклад, у Ярослави Кравченко є спільнота, яка постійно збирає для нас невеликими донатами вже три роки. У всій масі коштів цей внесок може загубитись, але він гуртує людей, дає їм змогу допомагати, а ще — має вплив. Того дня, коли до нас на протезування прийшов супер, який раніше працював продюсером «Дикого театру», цей вплив стався.

У нашій стратегії бюджет благодійного фонду AIDA, ініціативи Havas Village, розділений порівну: половина спрямовується на благодійність, половина — на проєкти соціальної відповідальності.

Для нас це два різні підходи. Підтримка співробітників, військових, дитячого будинку, яким ми опікуємося, — це питання відповідальності, а не інвестиції. Тут немає метрик ефективності чи очікувань у відповідь. Є речі, які просто потрібно робити.

Соціальна відповідальність працює інакше. Тут для нас важливий суспільний вплив і довгострокові зміни. Саме тому одним із ключових напрямів ми обрали підтримку українського мистецтва. Ми інвестуємо в мистецькі проєкти та розвиваємо власну адвокаційну програму, спрямовану на посилення взаємодії між культурним середовищем і бізнесом.

Захист і розвиток культури сьогодні прирівнюється до захисту національних інтересів, оскільки без збереження унікальної ідентичності втрачається сенс будь-якої іншої боротьби. ↗

Суспільство з розумінням ставиться до порятунку найвразливіших. І часто це не люди, а хатні тварини. Мистецтво є однією з найбільш беззахисних жертв війни. Тому так само для нас природною є підтримка мистецтва. І не лише під час війни. Мистецтво формує культурну ідентичність країни та є потужним інструментом впливу як всередині України, так і за її межами.

Сьогодні ми бачимо три середовища, між якими досі бракує якісного діалогу: культуру, бізнес і медіа. Представники культурної сфери не завжди розуміють логіку бізнесу та його потреби. Бізнес, у свою чергу, часто не до кінця усвідомлює потенціал співпраці з митцями. А медіа залишаються важливим, але не завжди залученим посередником між цими світами. Ми бачимо своє завдання в тому, щоб допомагати цим середовищам знаходити спільну мову.

Де знаходиться точка перетину між мистецтвом і бізнесом? Насамперед, у готовності шукати її. Кожен бізнес має власні цілі, аудиторії та пріоритети. Культурним проєктам важливо враховувати цей контекст під час побудови партнерств. Так само бізнесу важливо бачити не лише комерційну складову співпраці, а й суспільну та культурну цінність, яку вона створює. Водночас взаємодія з мистецтвом приносить бізнесу довгострокову, хоч і не завжди миттєво вимірювану матеріально, користь.

Наш внесок полягає не лише у фінансуванні культурних проєктів. Як комунікаційна група, ми використовуємо власну експертизу для того, щоб робити такі ініціативи більш видимими, допомагати їм знаходити аудиторію та посилювати їхній суспільний вплив.

Межі між благодійністю, соціальною відповідальністю та меценатством в українському суспільстві досі залишаються розмитими. Ми переконані, що настав час вести про це відкриту розмову та формувати зрозумілі підходи до взаємодії.

Стійкі партнерства виникають тоді, коли обидві сторони готові досліджувати потреби одна одної. Саме в точці перетину інтересів, цінностей і довіри мистецтво та бізнес можуть взаємно посилювати одне одного та створювати довготривалий суспільний вплив.

Співпраця з мистецьким сектором збагачує сам бізнес, надаючи йому нових сенсів, підвищуючи лояльність клієнтів та створюючи унікальний імідж на ринку, який неможливо скопіювати через стандартні маркетингові інструменти. Мистецтво і бізнес — це різні всесвіти, але їхня синергія створює принципово нову якість комунікації.

Сучасне партнерство між бізнесом та культурою має відійти від формату «одноразових акцій» та коротких колаборацій. Натомість воно має будуватися як тривалі, стратегічні відносини на основі спільних цінностей.



ЄВГЕНІЯ АРАТОВСЬКА
засновниця та керівниця
«Україна без сміття»

Соціальне підприємництво стало для нас стратегією стабілізації, шансом здобути фінансову незалежність. Впродовж усього існування ГО підтримка відповідального бізнесу була важливою, але нерівномірною, тоді як ми постійно мали щомісячні витрати на програмну й операційну діяльність. Нам потрібно було знайти модель, яка дозволить не лише виживати, а й займатися тим, заради чого ми створювали організацію: адвокацією, просвітою та системними змінами.

Саме тому ми почали диверсифікувати джерела фінансування. У 2023 році ми навчалися в акселераторі для impact-підприємців і побачили, що для соціальних ініціатив у світі це звична практика — створювати фінансову екосистему, коли різні юридичні форми працюють на спільну суспільну місію. У нашому випадку це означає, що окрема комерційна юридична особа може продавати бізнесу нашу експертну послугу «Зелений офіс», прибуток від цього спрямовується на розвиток освітніх програм ГО, а частина операційної діяльності забезпечується грантовими коштами. Усі ці напрями об'єднані спільною місією та принципами, закріпленими в Меморандумі.

Після повномасштабного вторгнення така модель стала для нас ще більш актуальною. У нас зросли витрати на оплату праці команди та оренду станції сортування, водночас ми, як і багато інших організацій, зіткнулися з дефіцитом кадрів і високою непередбачуваністю фінансування. Саме тому сьогодні ми не хочемо бути повністю залежними від одного джерела коштів, а будуємо систему, у якій партнерства, гранти та соціальне підприємництво взаємно підсилюють одне одного. Я переконана, що сьогодні всі незалежні громадські організації мають будувати власну стійкість, щоб мати свободу займатися змінами, а не постійним пошуком коштів на виживання, який, на превеликий жаль, часто призводить до втрати незалежності.



ЯНА ЛЯХОВИЧ
Chief Communications Officer 1+1 media

У 1+1 media є кілька ключових напрямів соціальної відповідальності, навколо яких ми системно будуємо партнерства та власні ініціативи. Перший — освіта й просвіта.

Зокрема, ми розвиваємо мультиплатформний проєкт «Плюсуй українську», який популяризує українську мову й культуру та повертає забуті сенси через сучасні формати й колаборації з різними бізнесами та організаціями. Також уже багато років медійно підтримуємо Global Teacher Prize Ukraine — проєкт, який змінює ставлення до професії вчителя та формує культуру поваги до освітян.

Другий напрям — підтримка соціальних ініціатив із фокусом на безбар'єрність, інклюзивність, реінтеграцію ветеранів і розвиток культури взаємопідтримки. Серед власних кампаній — «Життя після шрамів», яку ми реалізуємо разом із Міністерством у справах ветеранів. Також разом із БФ «Діти Героїв» створюємо проєкт «Здійсни мрію» для дітей, які втратили батьків через війну.

Третій напрям — культурна дипломатія та культурна боротьба. Для нас це про підтримку української ідентичності, культурного різноманіття та власного голосу України у світі. Саме тому ми роками підтримуємо українські кінофестивалі, книжкові та літературні заходи, культурні події та творчі ініціативи.
CSR є важливою частиною і внутрішнього життя компанії. Тут ми впроваджуємо ініціативи, які охоплюють п'ять тем: «Безпека та довкілля», «Щасливі працівники», «Навчання протягом життя», «Захист авторських прав», «Суспільство без бар'єрів».



ТЕТЯНА ЗУБРИК
керівниця центру розвитку
креативних індустрій
«Або Або» (2024 – 2026)



ТЕТЯНА ФРОЛОВА
керівниця проєкту «Трудолюб»
у БФ «Життєлюб»

З наших спостережень, великий бізнес завжди тяжів до великих фондів та організацій. І тільки тепер це починає потроху змінюватись, коли бізнес, наприклад, Полтави фокусує свою увагу на розвитку полтавського регіону, на підсиленні місцевих класних ініціатив, а не тільки побудові іміджу на національному рівні. **Важко сказати, це наслідок децентралізації чи вияв патріотизму, але тенденція позитивна.** У нас був кейс із однією великою компанією з Луцька, що зіткнулася з парадоксальною ситуацією: вони відомі в Україні, але на роботу до них ніхто не поспішає. Знаєте чому? Бо ніхто не знає, що завод у Луцьку.

Наш проєкт націлений на те, щоб подолати ейджизм серед роботодавців. Структурно він складається зі спільноти дорослих людей, що шукають роботу, а також наших навчальних та рекрутингових активностей із бізнесом як, приміром, медіа-проєкт «Тиждень дорослого стажера», кар'єрний інтенсив «Академія Трудолюб», конференція Work Day.

П'ять років тому до проєкту долучалися 20–30 компаній, яких ми знаходили власноруч та переконували, нині маємо 300 заявок. Проте, ейджизм досі існує: за результатами опитувань, роботодавці і далі вважають, що людина у 50 років може працювати тільки клінінг-менеджером, консьєржем або нянею. Натомість у нашій спільноти 50 років — це молодший вік, є й старші люди, фахівці з багаторічним досвідом, зі знанням англійської та інших іноземних мов, з активною життєвою позицією. Наймати їх — не благодійність. Тому ми і далі продовжуємо працювати над світоглядом бізнесу.↗

У нас є база резюме, що постійно оновлюється, і до якої мають доступ бізнеси-партнери. В середньому людина шукає роботу 3-6 місяців, і паралельно відвідує наші лекції, зустрічі. Коли вона йде на роботу, то не виходить зі спільноти. Багатьом не вистачає спілкування та соціальної реалізації, тому ми даємо цю можливість і бачимо, що у спільноті виникають якісь менші групи за інтересами. Одна людина навіть нам сказала, що їй не страшно більше втратити роботу, бо у неї є «Трудолюб».

На жаль, ми стикались зі знеціненням нашої праці, коли до нас ставляться як до безоплатної кадрової агенції, тому на запит «а знайдіть нам п'ять продавців» тепер з великою ймовірністю ми надішлемо відмову. А є й класні запити, коли бізнес хоче запросити дорослу жінку адміністраторкою або офіс-менеджеркою, бо на їхню думку, це створює затишну атмосферу. Коли така людина отримала першу зарплату, яка мінімум в п'ять разів більше пенсії, вона телефонувала щаслива, що може собі купити все, що захоче.

Іще ми йдемо у співпрацю з бізнесами у навчальних форматах. Був кейс із IT-компаніями. які навчили декілька наших трудолюбів та запросили до себе на роботу. З Pinchuk Art Centre було навчання екскурсоводів, з «Сільпо» — промоутерів, з Coca-Cola — Market Insights Specialist. Теж декілька людей отримали пропозиції роботи. Разом із Sense Bank провели спід-дейтинг з роботодавцем: банк представив 12 вакансій, і нам вдалося закрити їх усі.

З цих прикладів ви бачите, що у великій кількості професій вік фахівців нічого не означає. Ми прекрасно працевлаштували 65-річну Тетяну, її участь в «Академії Трудолюб» стала стартом нового професійного етапу. Після кар'єрного інтенсиву та спід-дейтингу з роботодавцем, її резюме передали до Міністерства молоді та спорту, і Тетяна приєдналася до команди. Сьогодні вона поєднує досвід програмістки, фінансистки та тренерки, а свою історію називає підтвердженням того, що професійний розвиток і новий етап у кар'єрі можливі у будь-якому віці.



ХРИСТИНА БОЙКО
директорка Фундації ЗМІN

Мислю, що у секторі легко схибити — ми можемо мімікрувати під гарно упаковану модель, втративши зміст та глибину. Маю страх звестися до формалізації асоціації чи закритої мережі, втративши адаптивність, гнучкість, ризомну динамічну модель.

Якщо говорити про міжсекторальну співдію, мені видається тут варто тяжіти до практичності та артикуляції бенефітів з обох сторін від таких перетинів і взаємодій. Приватний сектор логічно приваблює те, що підвищує лояльність, водночас спостерігаємо чудову тенденцію збільшення соціальної залученості.

А неприбутковому сектору було б добре рости у вибудовування сильних інституційних систем, ставати винахідниками, думати, як монетизувати таланти, нарощувати самозарадність і незалежність. Було б цінно ось так у міжсекторальній співдії зустрічатися десь посередині і малими групами гуртуватися навколо викликів та напрацьовувати класні рішення, а потім вірусити їх. Діалоги і масштабні майданчики для обміну необхідні, але відверто, я не вірю, що великі форуми можуть щось кардинально змінити.

***

Вочевидь, нам важливо підсвітити шлях, який українські організації пройшли, здобувши досвід та компетенції в інших секторах. Вони змогли за умов кризи вийти на стратегічний рівень й перевинайти CSR чи ESG в українських умовах війни, молодих інституцій та особливого розуміння довіри. До слова, ніхто з наших респондентів не використовує ці назви, бо українська модель вже відрізняється. Тож, стратегічна соціальна відповідальність — це не ще один тип благодійності. Це інший спосіб ухвалення управлінських рішень. Можливо, тимчасовий. Час покаже.

ПІСЛЯМОВА: ЕСЕ ПРО ТЕ, ЩО БУДЕ ДАЛІ



Щедрий вівторок

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БЕЗ КОНТРОЛЮ


Фото: Данило Павлов

КАТЕРИНА ЗАГОРІЙ
співзасновниця лабораторії суспільних практик «Zagoriy Foundation», Членкиня Стратегічної Ради фармацевтичної компанії «Дарниця»

За останні двадцять років я встигла побути по різні боки столу: у бізнесі, громадському секторі, у взаємодії з державою. І що довше я працюю на перетині цих світів, то менше вірю у просту формулу: нам потрібно більше партнерств. Партнерство саме по собі нічого не вирішує.

Можна зібрати десять сильних організацій, підписати меморандум, створити коаліцію, провести десятки зустрічей, і не змінити нічого. А можна правильно розподілити відповідальність між кількома суб'єктами, і зрушити систему. Тому мене давно цікавить інше питання: чи вміємо ми разом управляти тим, що не належить нікому з нас окремо?

У теорії публічного управління для цього є термін collaborative governance — спільне управління. Але для мене важливіший не термін, а парадокс, який за ним стоїть. У складних системах відповідальність більше не збігається з контролем. Бізнес привчає до іншої логіки: якщо ти відповідаєш за результат, ти повинен мати достатньо повноважень, щоб ним управляти. Є відповідальний, бюджет, дедлайн, показники. Якщо щось не працює, то знаходиш вузьке місце і виправляєш. Це чудово працює там, де система тобі підконтрольна. Але більшість справді складних суспільних задач влаштовані інакше. Охорона здоров'я. Ветеранська політика. Освіта. Реінтеграція. Культура. Людський капітал. Обороноздатність.

Держава має мандат, але не володіє всією експертизою. Бізнес має ресурс і управлінську спроможність, але не має державного мандата. Громадський сектор часто краще бачить конкретну проблему і людей, яких вона стосується, але не має ані масштабу держави, ані ресурсу бізнесу.

Ніхто не має повного контуру рішення.

І тут виникає незручна для управлінця ситуація: ти можеш бути відповідальним за результат, але не контролювати всіх, від кого він залежить. Мені здається, доросла відповідальність починається саме тут. Не тоді, коли тобі дали достатньо влади, щоб гарантувати результат. А тоді, коли ти готовий відповідати за

свою частину результату, розуміючи, що весь результат тобі не належить.

Це вимагає зовсім іншого типу управління: не підпорядкувати собі систему, а створити умови, за яких різні суб'єкти можуть діяти узгоджено, залишаючись незалежними. І тут виникає ще одна спокуса, яку я добре знаю з власного досвіду. Сильний гравець хоче заповнити собою все. Якщо держава чогось не робить достатньо швидко, то зробимо самі. Якщо організації бракує спроможності, то створимо свою. Якщо партнер рухається повільно, то заберемо його функцію. Це часто дає швидший результат. В умовах війни іноді іншого рішення просто немає.

Саме ця здатність після 2014 року, а особливо після 2022-го, стала однією з причин української стійкості. Ми надзвичайно добре навчилися компенсувати слабкість систем силою людей. Бізнес давав ресурс. Волонтери будували логістику. Фонди знаходили рішення. Громади самоорганізовувалися. Особистий телефонний дзвінок іноді працював швидше за інституцію.

Це наша сила. І водночас це наша пастка. Бо якщо сильні люди щоразу компенсують слабкість системи, система отримує можливість залишатися слабкою.

Волонтери закривають провал, і він стає менш видимим. Бізнес створює паралельний механізм, і необхідність змінити основний на певний час відступає. Сильний керівник витягує процес на собі, і організація не вчиться працювати без нього. Те, що рятує систему сьогодні, може законсервувати її слабкість завтра. Тому я дедалі чіткіше бачу різницю між двома речами: закрити проблему і збільшити спроможність системи цю проблему вирішувати. Перше іноді необхідне. Особливо у кризі. Але друге має бути метою.

Допомога може усунути наслідок. Проєкт може створити результат. Інституція має зробити цей результат повторюваним. А зріла система повинна бути менш залежною від конкретних людей та організацій, які колись її запустили. Для мене це змінює сам критерій успішності партнерства. Після нього має залишитися не тільки зроблене. Має залишитися спроможність.

Чи може рішення працювати без людей, які його придумали? Чи передане знання? Чи змінилося правило? Чи з'явилася інституційна пам'ять? Чи наступного разу система впорається краще без героїчного втручання?

І тут виникає ще складніше питання, яке я дедалі частіше ставлю собі: ми вирішуємо проблему чи збільшуємо власну присутність у ній? Це незручне питання для будь-якої сильної організації.

Організації природно прагнуть рости. Навколо проблеми поступово виникають команда, бюджет, експертиза, репутація, партнери. Навіть без жодного злого наміру може виникнути парадокс: інституція, створена для вирішення проблеми, поступово стає зацікавленою у власній необхідності. Але суспільний результат та інституційний інтерес — не завжди одне й те саме. Іноді справжній успіх означає зробити себе менш потрібним.

Для мене це одна з найскладніших ознак інституційної зрілості: будувати рішення, яке зменшує власну незамінність. Сильна організація природно хоче рости. Сильна система, навпаки, має ставати менш залежною від будь-якої однієї організації. Це стосується і довіри.

Ми дуже багато говоримо про неї як про основу партнерства. І це правда. Особиста довіра дозволяє почати діяти тоді, коли

правил ще немає. У кризі вона скорочує відстань між проблемою і рішенням. Але якщо через п'ять років система все ще працює лише тому, що двоє конкретних людей довіряють одне одному, це вже не її сила. Це її вразливість. **Довіра повинна запускати партнерство. Правила робити його повторюваним. Інституційна пам'ять повинна дозволяти йому пережити людей, які його створили.**

Те саме з консенсусом. Я більше не вважаю консенсус ознакою хорошого партнерства. Іноді прагнення, щоб усі були з усім згодні, лише розмиває відповідальність. У складній моделі люди можуть мати різні інтереси, різні обмеження, різні погляди на рішення і все одно бути хорошими партнерами. Потрібна ясність. Рівноправність партнерів не означає, що всі роблять усе. Навпаки. Зріла модель виникає тоді, коли кожен достатньо добре розуміє не тільки свою силу, а й свою межу.

Бізнес не повинен ставати поганою копією держави чи громадської організації тільки тому, що має гроші й менеджмент. НУО не має перетворюватися на сервісний підрозділ бізнесу в обмін на фінансування. Держава не повинна сприймати громадський сектор і бізнес як безкоштовний зовнішній ресурс для закриття власних прогалин. **Кожен має принести те, чого інші не можуть відтворити так само добре. І кожен має взяти на себе рівно ту частину відповідальності, яку справді здатен нести.** Це, можливо, і є найважчим у спільному управлінні. Провести межі відповідальності так, щоб між ними не залишилося нічийної території.

Україна входить у період, коли це ставатиме дедалі важливішим. Ресурс дорожчає: люди, гроші, час, увага, довіра. Ми вже не можемо дозволити собі десятки паралельних систем навколо однієї проблеми тільки тому, що кожна сильна організація хоче мати власний проєкт. Не можемо нескінченно компенсувати неефективність героїзмом. Не можемо називати масштабуванням просте збільшення кількості активностей.

Наступний етап — не робити більше. Наступний етап — точніше визначати, хто що має робити, чого не має робити і за що готовий відповідати. Можливо, саме тут проходить наступний етап нашого суспільного договору. Довгий час ми жили в логіці «держава повинна». Потім навчилися жити в логіці «якщо держава не може, зробимо самі». Це створило надзвичайно сильне громадянське суспільство і культуру самоорганізації. **Але третій етап складніший за обидва попередні. Не перекласти відповідальність на державу. Не забрати її всю собі. А навчитися розподіляти її між суб'єктами, які не підпорядковуються одне одному.**

Держава — не сервісна компанія, якій суспільство делегувало всі свої проблеми. Бізнес — не гаманець. Громадський сектор — не моральний аутсорс держави й бізнесу. Ми всі є співвласниками того, що тут будується. Тому новий суспільний договір для мене починається не з більшої солідарності. Солідарності ми вже навчилися. Він починається з точнішої відповідальності.

Що є моєю частиною цієї країни, за яку я готова відповідати, навіть коли не можу контролювати все?І що я маю побудувати, щоб після мене ця система працювала краще, а не просто більше залежала від мене?

КОЗАЦЬКА ЧАЙКА, АБО ЯК БУДУЄТЬСЯ ТОВАРИСТВО ТОВАРИСТВ



ВОЛОДИМИР ЄРМОЛЕНКО
філософ, письменник,
президент українського ПЕН

Коли Михайло Драгоманов говорив про Україну як «товариство товариств», це виглядало майже утопією. Але зараз, мені здається, ця його мрія справді реалізується. Принаймні в тому секторі, до якого я дотичний: культура, література, медіа — я бачу дуже багато взаємодії між організаціями. Тому коли я чую, що українці не вміють партнеритися, я не погоджуюся. Бо мій досвід якраз протилежний. І якщо порівнювати нас із багатьма суспільствами, які ми звикли вважати європейськими, то в Україні більше динаміки, тоді як в інших країнах часто більше інституційного егоїзму.

Рушієм цієї взаємодії є не загроза, хоча на початку повномасштабного вторгнення саме вона об'єднала всіх. Частіше це прагнення розширити свій світ, прагнення спілкування. Так само як люди шукають інших людей і будують спільноти, спільноти теж прагнуть взаємодіяти між собою.

Головна мотивація, яка нас рухає, — це відчуття, що нам треба багато чого заповнити собою. Цей нерв історично присутній в українській інтелігенції. Якщо подивитися на наших класиків — Пантелеймона Куліша, Івана Франка, Лесю Українку — видно один і той самий тренд: прагнення заповнити собою максимальну кількість порожніх місць.

Найвиразніший приклад це Франко: поет, прозаїк, історичний письменник, політичний публіцист, етнограф, знавець давньої літератури, літературний критик. Це абсолютно ренесансний ідеал, і він виникає не просто з бажання бути універсальним, а з відчуття, що довкола багато порожнеч, які треба закривати.

Звідки береться ця порожнеча? Три сотні років різні імперії робили все, щоб не було ні суспільства, ні низового руху. Держава функціонувала як інструмент примусу, а не розвитку. Коли держава сприймається як щось чуже, природною відповіддю стає опора не на інституцію згори, а на горизонтальні зв'язки, локальні спільноти й власну ініціативу. Українці звикли так. Ми не самі обрали цю боротьбу з порожнечею, але вона стала нашою. Ми пишемо культурні наративи вперше, або вдруге, або реанімуємо те, що було написано.

Війна ще більше це загострила. Ми стикаємося не тільки з порожнечею культурних явищ минулого, а й з порожнечею теперішнього: зі знищенням міст, втратою дому, загибеллю людей, необхідністю зберегти про них пам'ять. І тут дуже швидко стає зрозуміло: жоден із нас наодинці цього не зробить. Це можна зробити тільки разом.

Якщо є мотивація, постає питання форми. Яка інституція тут потрібна? Суспільство з усталеними інституціями стикається зі своїм викликом, коли інституції занадто усталилися й породили істеблішмент. Кожна нова культурна хвиля (а культура завжди твориться новими хвилями, здебільшого молодими людьми) виявляється виключеною з цих інституцій. Подивіться на PEN-центри в інших країнах: там, де PEN спирається лише на великі традиції й інституційну стабільність, він поступово старіє і втрачає здатність відповідати на нові виклики. Український PEN щороку винаходить себе завдяки набагато більш гнучкій структурі.

Саме тому я не думаю, що інституція є цінністю сама по собі. Нам потрібна не тільки стабільність, а й гнучкість, адаптивність. І це, здається, одна з речей, які українці дуже добре відчувають.

ІНСТИТУЦІЇ МАЮТЬ БУТИ ЯК КОЗАЦЬКІ ЧАЙКИ. ТИ НЕ МОЖЕШ ПЛАВАТИ САМ, ТОБІ ПОТРІБЕН ЧОВЕН, АЛЕ ЦЕЙ ЧОВЕН НЕ МАЄ БУТИ ВЕЛИКОЮ ГАЛЕРОЮ, НЕПОВОРОТКОЮ І ВАЖКОЮ. ВІН МАЄ БУТИ ЧАЙКОЮ: ЯКЩО ТРЕБА, ЇЇ ВИНЕСУТЬ БЕРЕГОМ, ПРОНЕСУТЬ ПОВЗ ПОРОГИ І ЗНОВУ ПОСТАВЛЯТЬ НА ВОДУ.

Українська сила — не у завершеності систем, а в здатності постійно перезбиратися, перебудовуватися в русі.

Хтось скаржиться, що в Україні шістсот компаній виробляють дрони і вони всі несумісні між собою. Але чи було б краще, якби був один монополіст, який усіх під себе підім'яв? Поки ми перебуваємо в такому більш хаотичному, роєподібному стані, це створює динаміку.

Для мене це не стільки про технології, скільки про принцип організації суспільства. Нам важливо, щоб спільноти ставали суб'єктними. Щоб вони породжували нові ідеї, реалізовували їх, відчували, що можуть щось змінити. Велике завдання України — розширювати кількість суб'єктів, розширювати відчуття, що я можу щось зробити.

Тому я не певен, що нам завжди треба прагнути максимально великих коаліцій і складних конструкцій, де буде десять учасників, і ми будемо цим пишатися. Іноді що більша коаліція, то менша роль кожного окремого учасника. А нам цікава саме суб'єктність — не розчинення в системі, а здатність діяти.

Україна — хуторянська країна, кожен на своєму хуторі. І я не думаю, що це треба викорінювати, бо проблема не в хуторах. Проблема в тому, чи вміємо ми будувати між ними містки.

Тож я за те, щоб на локальному рівні виростали маленькі інституції. Якщо в кожному невеликому містечку буде кав'ярня-книгарня, де збиратиметься молодь, читатиме книжки, дивитиметься фільми, щось обговорюватиме, то через п'ять-десять років ця молодь змінюватиме своє містечко. Треба йти знизу. Тільки так Україна працює.

Роль бізнесу тут ключова, але не як мішка з грошима. Бізнес має створювати інституції, які будуть носіями експертизи, знання, хороших практик. І той бізнес, який відчуває себе суб'єктом у цій країні й бере за неї

відповідальність, неминуче починає ставити собі запитання: що ми хочемо створити? Мета діяльності — не лише збагачення, а й творчість, створення чогось.

Для такого бізнесу культура може бути природним полем дії. Хтось буде розвивати крафтові ремесла в регіоні, хтось підтримувати книгарню, хтось — створювати фундацію. Тут важлива не універсальна інструкція, а поєднання відповідальності, творчості й відчуття власної ролі в країні.

Великий український бізнес довго залишався в логіці, де меценатство було радше частиною репутаційної стратегії. Можливо, новий бізнес мислитиме інакше.

І тут є один образ, який мені здається точним для розуміння України. Про нього пише Шевченко, описуючи свої подорожі: коли залишаєш українські землі й потрапляєш у московські, раптом зникають сади. Що означає, коли зникають сади? Що люди не сприймають простір як свій, не відчувають відповідальності за нього і за те, що з нього виростає.

Звідси одне з моїх визначень «руського міра»: думка про те, що своє є чужим. А коли своє є чужим, будь-що чуже стає своїм. Ти маєш право захопити будь-що чуже, бо в тебе немає розрізнення між своїм і чужим.

Для українців це розрізнення дуже сильне. Це і наш плюс, і наш мінус. Мінус, бо воно інколи створює відчуття: з тими ми не дружимо, а з цими дружимо. Але плюс, бо саме з цього виростає відповідальність за свій простір.

Можливо, українська модель партнерства саме така: не галера, а чайка. Не вертикаль, а мережа. Не адміністрування, а вирощування. Сади, за якими люди доглядають як за своїми, і містки між цими садами.

КОЛИ ПАРТНЕРСТВО СТАЄ СТРАТЕГІЄЮ



ІВАН ФІЛІППОВ
стратегічний директор
banda.agency

Ми чомусь звикли пояснювати участь бізнесу в соціальних проєктах виключно альтруїзмом. Але якщо бути чесними: людина, яка ухвалює рішення про КСВ, має не лише цінності, а й репутаційні, управлінські та людські мотиви. І зріле партнерство має не соромитися цього, а правильно з цим працювати. І в цьому немає нічого поганого. Та є питання, яке чомусь ніхто не ставить вголос: чи є місце, де цей внесок може отримати публічне визнання? Де лідер, який вклав ресурси у соціальний проєкт, може вийти і побачити своє ім'я поруч з результатом — так само, як це працює у бізнесі чи в комунікаціях? Поки такого місця немає, ця мотивація залишається незадіяною. А це означає, що система втрачає один із найсильніших важелів залучення бізнесу до партнерств.

Виходить, публічно ми говоримо мовою Локка — про добру волю, солідарність, спільні цінності. І це правильно: саме така мова мобілізує і надихає. Але механіки, на яких тримається партнерство, мають бути побудовані за Гоббсом — тобто враховувати, що кожна зі сторін переслідує власний інтерес. І що саме це, а не спільна місія, робить союз стійким.

Найміцніші інституції так і влаштовані. Вони демонструють альтруїзм назовні — і будують прагматичну архітектуру всередині. Партнерства у соціальній сфері варто будувати так само. Найміцніші союзи — це не ті, що тримаються виключно на спільних цінностях. Це ті, де зрозумілі ролі, чесно розподілена відповідальність, є взаємна вигода і накопичується досвід успішної співпраці.

З ЦІЄЮ ОПТИКОЮ МИ МОЖЕМО ПРОСТЕЖИТИ ЦІКАВУ ЗМІНУ, ЯКУ ЗАРАЗ ПЕРЕЖИВАЄМО. МИ ПОСТУПОВО ПЕРЕХОДИМО ВІД БЛАГОДІЙНОСТІ ЯК ОКРЕМОГО ЖЕСТУ ДО ПОБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ.

Якщо дивитися на український бізнес, то, мені здається, після початку повномасштабного вторгнення компанії діяли переважно емоційно. Майже всі допомагали там, де могли: компанії купували дрони, підтримували евакуацію, запускали гуманітарні програми, які часто не мали жодного зв'язку з їхньою основною діяльністю. Це була абсолютно природна реакція на надзвичайну ситуацію, а зараз ми поступово виходимо з шокового стану. Багатьом

здається, що бізнес тепер став байдужим. Але на мою думку, навпаки. Він починає ставитися до соціальної відповідальності так само серйозно, як до будь-якого іншого напряму своєї діяльності. Якщо проєкт потребує окремої команди, партнерів, бюджетів, управління ризиками та довгострокових зобов'язань, він має бути частиною стратегії, а не емоційним рішенням. Не «що хорошого ми можемо зробити?», а «яку проблему ми можемо вирішувати системно?», «з ким це варто робити?» і «чи зможе ця модель працювати ще через три роки?». Це значно складніші питання.

Є ще одна річ, яку бізнес часто відчуває інтуїтивно, але не завжди проговорює. Партнерство має створювати цінність не лише для тих, кому допомагають, а й для всіх його учасників. Компанія повинна розуміти, що отримує не лише моральне задоволення, а й зміцнює власну репутацію, навчає команду, розвиває корпоративну культуру, вибудовує довіру із громадами чи міжнародними партнерами. Громадська організація отримує ресурс, експертизу, доступ до нової аудиторії. Громада отримує рішення конкретної проблеми. Якщо виграє лише одна сторона, це швидше благодійний акт, ніж партнерство. Тому запит на вимірювання впливу мені здається абсолютно здоровим.

Поки бізнес роздумує про те, що хотів би змінити системно та як це виміряти, він відчуває або хоча б чує про нестачу ресурсів у країні. Хтось не може найняти фахівців відповідного рівня, хтось говорить про якість освіти чи те, що звичні маркетингові підходи перестають працювати. Вважається, що таке відчуття загроженості спонукає до партнерства. Але я б сказав інакше. Воно спонукає до координації, збільшення кількості взаємодій, активнішого нетворкінгу. А з цього рідко виростає необхідна для партнерства довіра, радше знання, навичка knowing people. Ось тут захована розгадка сили горизонтальних зв'язків у нашому суспільстві. Формально компанія може обирати агенцію за нагородами, портфоліо чи ефективністю. Але це лише частина рішення. Важливіша частина — людська. Керівник хоче працювати з людьми, яких поважає, у яких хоче вчитися або поруч із якими бачить власний професійний розвиток. Приблизно за такою логікою працюють і більшість партнерств між бізнесом та громадським сектором. Свої хочуть працювати зі своїми, бо довіряють їм по-людськи. Мені здається, ще кілька років так і буде, допоки організації не навчаться вибудовувати системи, де партнерство стане частиною їхньої внутрішньої архітектури, а не лише наслідком особистих знайомств.

У нас досі невисокий рівень взаємної довіри, і ми не дуже вміло будуємо інституції — недарма існує приказка про двох українців і трьох гетьманів. Та я не вважаю це вироком. Це лише точка, з якої ми стартуємо. Будь-яке велике випробування — війна, економічна криза чи навіть стрімке економічне зростання — поступово змінює культуру взаємодії. Воно накопичує нові звички. Люди починають більше довіряти тим, із ким уже працювали. Організації вибудовують процедури. Поступово з'являються правила, які роблять співпрацю передбачуваною. Це дуже повільний процес. Як стратег я вірю, що його неуникно підтримують малі активні групи та багато маленьких проєктів. Зовсім не одиниці великих, де всі учасники вигоріли й не хочуть більше бачитись. Маленький спільний проєкт — це спосіб перевірити одне одного без надто високої ціни помилки. Якщо він вдався — можна робити наступний. Потім ще один. Маленька група — це однодумці, яким не обов'язково ставати організацією, щоб змінити щось на краще чи підтримати одне одного. Так поступово формується не

лише досвід співпраці, а й мережа людей, до яких ти повернешся наступного разу.

Для мене саме кількість таких ітерацій і є способом вирощувати інституційну довіру.

Але тут є одна важлива деталь. Завдання — не просто зробити багато невеликих проєктів. Завдання — не втратити людей після їхнього завершення. Бо якщо кожна співпраця закінчується разом із фінальним звітом, ми щоразу починаємо будувати довіру з нуля. Найцінніше, що може залишитися після будь-якого партнерства, — це не сам проєкт. Це люди, які вже знають, що можуть працювати разом.

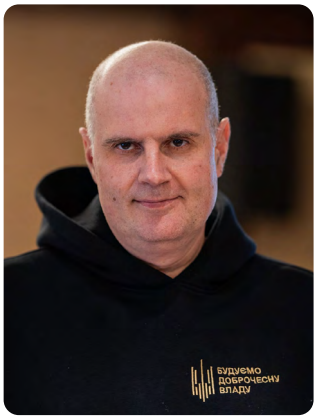
Можемо зайти й з іншого боку: чому великі системи чи партнерства багатьох рідко є дієвими? Кластери, коаліції чи консорціуми виникають не тому, що людям подобається працювати разом. Вони виникають тоді, коли вартість координації стає нижчою за вартість фрагментації. Відбудова країни, інтеграція ветеранів, розвиток громад, великі інфраструктурні проєкти — це задачі, які вже майже неможливо якісно вирішити в межах однієї організації. Тут потрібні різні компетенції, різні ресурси, різні рівні експертизи. Чим більше учасників з'являється за одним столом, тим дорожчою стає координація. Якщо немає людини чи організації, яка тримає рамку, якщо не визначено спільну мету, правила ухвалення рішень і критерії успіху, витрати на взаємодію дуже швидко починають перевищувати користь від самого партнерства. І тоді — все буксує й розпадається.

Тому складні моделі працюють лише тоді, коли хтось відповідає за архітектуру всього процесу.

СТРАТЕГІЯ ПАРТНЕРСТВА ПОЧИНАЄТЬСЯ НЕ З ДОБРОЇ ВОЛІ. ВОНА ПОЧИНАЄТЬСЯ З МОМЕНТУ, КОЛИ СТАЄ ОЧЕВИДНО: САМОТУЖКИ ДОСЯГТИ РЕЗУЛЬТАТУ ДОРОЖЧЕ, НІЖ РАЗОМ. ПОКИ ЦІНА ДІЯТИ ОКРЕМО НИЖЧА ЗА ЦІНУ ДОМОВЛЕНОСТЕЙ, БІЛЬШІСТЬ ОБИРАЄ САМОСТІЙНИЙ ШЛЯХ. АЛЕ ЩОЙНО СИТУАЦІЯ ЗМІНЮЄТЬСЯ, ПАРТНЕРСТВО ПЕРЕСТАЄ БУТИ ЖЕСТОМ ДОБРОЇ ВОЛІ Й СТАЄ ПРАГМАТИЧНОЮ СТРАТЕГІЄЮ.

Україні доведеться відновлюватися ще багато років: жодна держава, жоден бізнес, жоден фонд не впорається з цим самотужки. Нам доведеться навчитися діяти разом не тому, що це красиво звучить, а тому, що іншого ефективного способу просто немає. Бо врешті-решт сильними виявляться не ті організації, які навчаться робити все самі. Сильними стануть ті, хто навчиться будувати системи, у яких ціна співпраці стабільно нижча за ціну фрагментації.

ПРО ДОВІРУ, СПІЛЬНОТИ І ДЕРЖАВУ, ЯКУ ТРЕБА УВЛАСНИТИ



ОЛЕКСАНДР СТАРОДУБЦЕВ
експерт з держуправління,
радник голови НАЗК

Коли ми говоримо про довіру в українському суспільстві, то зазвичай говоримо про її нестачу. Ми не довіряємо владі, державним інституціям, політикам. Але для початку варто зрозуміти, звідки береться ця недовіра і чому вона так стійко відтворюється з покоління в покоління.

Коли я думаю про відносини між суспільством і державою в Україні, то бачу три великі проблеми. Перша — доброчесність. Друга — спроможність державних інституцій. І третя — те, що називають неувласненням держави українським суспільством.

З доброчесністю ситуація найбільш зрозуміла. Не в тому сенсі, що все добре, — а в тому, що принаймні відомо, куди рухатись. Є НАЗК, є антикорупційна інфраструктура, є інструменти. Складно, повільно, з опором, але вектор більш-менш читається.

Зі спроможністю — гірше. Під спроможністю я розумію насамперед менеджмент: уміння ставити цілі, відстежувати їх виконання, делегувати, фіксувати домовленості. Базові речі, які в приватному секторі вже давно стали нормою, а в публічному досі сприймаються як щось екзотичне. Мій рецепт тут: запозичувати практики через людей. Якщо на топові посади в державі приходять люди з реальним менеджерським досвідом — вони підтягують за собою культуру. Ми, власне, так свого часу будували Prozorro.

Але є парадокс. Антикорупційна система, яка має забезпечити доброчесність, подекуди стає перешкодою для спроможності. Коли каральний дискурс переважає над підтримкою хороших менеджерів — компетентні люди просто не хочуть іти в державу. Доброчесність і спроможність вступають у суперечку одна з одною.

І все ж найбільша проблема — третя. Неувласнення.

Українці досі не до кінця вважають державу своєю.

Це добре видно в дослідженнях. Між фактичним досвідом корупції і тим, наскільки корумпованою люди вважають державу, існує величезний розрив. Такий розрив є не лише в Україні, але в нас він особливо помітний.

Люди можуть не стикатися з корупцією особисто, але водночас бути переконаними, що корупція пронизує всю систему.

І причина тут глибша за конкретні політичні обставини.

Триста років різні імперії робили все, щоб ми сприймали будь-яку владу як чужу і ворожу. Австро-Угорська, Османська, Російська — кожна по-своєму закріплювала цю установку: влада існує не для тебе, а проти тебе. І цей досвід нікуди не дівся. Він живе в людях, які пережили голодні дев'яності. В людях, які пам'ятають радянські методи управління.

Коли держава сприймається як щось чуже, виникає природний дефіцит довіри.

Що може змінювати цю ситуацію? Я бачу три напрями, куди варто рухатись.

Перший — діджиталізація. Чим менше прямих контактів між людиною і чиновником, тим менше можливостей для корупції і тим менше щоразу треба долати власну недовіру. «Дія» — це не просто зручний застосунок. Це інструмент скорочення дистанції між людиною і державою, і великою мірою він працює.

Другий напрям — децентралізація. Люди майже завжди більше довіряють тому, що знаходиться ближче до них. Соціологія показує, що довіра до місцевої влади зазвичай вища, ніж до центральної. Як мінімум тому, що ми цих людей бачимо. Навіть якщо вони неідеальні, це все одно більш зрозумілі для нас люди, ніж абстрактна влада в Києві.

Але тут є межі: повна децентралізація без інструментів публічного контролю — швидкий шлях до місцевих феодів, де прокурор, суддя і мер давно домовились між собою. Якби ми повністю передали бюджети на місця, не створивши перед цим Prozorro — ви розумієте, що б із цього вийшло.

Третій напрям — публічний діалог. І ось тут починається найскладніше.

Ми багато в чому залишаємося спадкоємцями радянської культури управління, де рішення ухвалюються вузьким колом людей. Є керівник, є політична воля, є рішення, яке потрібно виконувати.

В європейській традиції все влаштовано інакше. Є так званий цикл публічної політики: спочатку визначають проблему, потім оцінюють варіанти її вирішення, потім — і це ключове — говорять зі стейкхолдерами на різних рівнях. Довго, методично, з документуванням, погодженням, консультаціями. Те, що ми звемо «європейською бюрократією». Але за цією повільністю стоїть інша логіка: рішення працюють краще тоді, коли люди брали участь у їхньому обговоренні.

Проблема в тому, що ми не дуже навчені таким розмовам.

Сергій Рогаль називає це комунікаційними розривами: ми вживаємо ті самі слова, але маємо на увазі геть різне — і не витрачаємо часу на уточнення.

Публічний діалог потребує спільноти, та чи вміємо ми взагалі їх будувати?

Відповідь неприємна: погано вміємо.

Спільнота — це не організація й не інституція. Це група людей, у яких є спільна мета, спільні правила, спільні ресурси і спільна самоідентифікація. І ця група гнучка: ролі в ній міняються, ресурси перерозподіляються,

наратив переосмислюється разом із тим, як змінюється реальність.

Ми ж, як правило, пропускаємо цей етап спільнототворення. З'являється хороша ідея — і ми відразу хочемо будувати організацію, створювати структуру, запускати великий проєкт. Але до того, як виникає інституція, має з'явитися спільнота. Люди мають навчитися працювати разом, домовлятися, проходити через конфлікти і виробляти спільну мову.

На це потрібен час. А ми дуже не любимо витрачати час. У нас досі живе логіка «п'ятирічки за три роки» і тому нам здається, що хороші речі треба робити швидко. Але фундаментальні речі швидко не працюють.

Коли ми будували Prozorro, система майже рік існувала як невелика волонтерська спільнота. І це був критично важливий етап. Ми мали час пояснювати, хто ми, що ми робимо і навіщо. Мали час проходити через конфлікти, недовіру, підозри. У сфері державних закупівель ніхто апріорі не вірить, що ти прийшов робити щось чесно. І щоб переконати людей у протилежному, потрібен час.

Саме тому я часто говорю про небезпеку передчасної інституціоналізації.

Ми намагаємося одразу створити структуру, не проживши достатньо часу на рівні спільноти. Не домовившись про цілі, правила і ролі. А потім дивуємося, чому все починає розсипатися.

Є один приклад, який я завжди наводжу. Сьогоднішній Львів — це не випадковість і не географічне везіння. На початку 2000-х невелика група людей почала свідомо досліджувати місто, формувати його гуманітарну і економічну стратегію. З цього виросло те, що ми зараз бачимо: двадцять років фокусу на гостинності й IT — і місто, яке стало магнітом для талантів. Це не Бог послав. Це робота кількох людей, які не поспішали інституціоналізуватись. Які витратили достатньо часу на те, щоб домовитись про спільне бачення — і лише потім почали його втілювати.

Але для мене в цій історії важливий не лише Львів.

ПРОБЛЕМА БАГАТЬОХ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАД У ТОМУ, ЩО ВОНИ ЧАСТО ІСНУЮТЬ ЯК АДМІНІСТРАТИВНІ ОДИНИЦІ, АЛЕ НЕ ЗАВЖДИ ІСНУЮТЬ ЯК СПІЛЬНОТИ. ВЛАДА ДУМАЄ ПРО ВИБОРИ. БІЗНЕС — ПРО СПОЖИВАЧІВ. МЕШКАНЦІ — ПРО НАБІР ПОСЛУГ, ЯКІ ВОНИ ОТРИМУЮТЬ. АЛЕ ЗНАЧНО РІДШЕ ВИНИКАЄ РОЗМОВА ПРО ТЕ, КИМ МИ Є ЯК ГРОМАДА І ЯКИМ ХОЧЕМО БАЧИТИ СВОЄ МАЙБУТНЄ.

Наприклад, якою має бути наша громада через двадцять років? Чи захочуть сюди повернутися наші діти після навчання? Чи захочуть тут жити люди, які сьогодні виїжджають? Які сильні сторони ми хочемо розвивати? Що нас об'єднує?

Без цієї розмови дуже складно сформувати відчуття спільного «ми».

Ідентичність не виникає сама собою і не створюється рішенням сесії міської ради. Вона з'являється тоді, коли знаходяться люди, готові витрачати час на осмислення спільного майбутнього і залучати до цієї розмови інших. Тому розвиток громади для мене — це не лише про бюджети, дороги чи якість послуг. Це ще й про здатність людей домовлятися між собою про те, ким вони є і куди хочуть рухатися разом.

І тут я повертаюсь до питання довіри — але

вже з іншого боку. Марина Стародубська зафіксувала базову українську установку: спочатку «свій чи чужий» — і лише якщо свій, тоді починається довіра. Це не вада характеру. Це логічна відповідь на триста років досвіду, коли виживали саме завдяки вузьким колам — родина, друзі, знайомі. Держава і великі інституції в цей досвід не вписувались.

Але кількість «своїх» залежить від того, скільки спільнот людина охоплює. Якщо ти граєш у футбол з людиною, бачиш її на батьківських зборах і в сауні — двічі подумаєш, перш ніж розсваритись із нею остаточно. З'являється природний стимул домовлятись.

Тому відповідь — не тільки в реформах і не тільки в зміні поколінь. А в тому, щоб більше людей було залучено в більше спільнот. Тоді коло «своїх» розширюється. І разом з ним — простір, в якому взагалі можлива спільна дія.

Коли росіяни стояли під Києвом у лютому 2022-го, виявилось, що українське суспільство здатне самоорганізовуватись з фантастичною швидкістю. Бізнес, волонтери, локальні ініціативи почали закривати функції, які держава фізично не встигала виконувати. Те, що в мирний час виглядало як слабкість — хаотичне дублювання, відсутність єдиного центру — у критичний момент спрацювало як резервна мережа. Те, що довго вважалось нашим багом, стало фічею.

Але як тільки загроза відступила — всі недопроговорені конфлікти полізли назад. Бо їх не вирішили, а просто відклали.

І це точна метафора нашої ситуації загалом. Ми вміємо об'єднуватись навколо великої загрози. Значно гірше вміємо довго і терпляче будувати спільні інституції в умовах, коли гострої загрози немає.

Тому, мабуть, головний виклик — навчитись ставитись до держави як до своєї складної дитини. Не все схвалювати. Не заплющувати очі на корупцію чи помилки. Але й не руйнувати власну державу тотальним презирством. Ви ж не пишете в Facebook «моя дитина — ідіот». Ви виховуєте. Десь сваритесь — але кулуарно. І час від часу хвалите. Ви давно хвалили нашу державу? Конкретні люди, поки над нами літають дрони, додають нові сервіси в «Дію». І ми їм майже ніколи не дякуємо.

Довіра взагалі рідко виникає швидко. Вона накопичується повільно — через спільний досвід, спільні правила, спільну відповідальність. Українське суспільство зараз проходить саме через цей процес. І єдине, що точно не допоможе — це і далі вважати державу чимось чужим.

Вона наша. Іншої не буде.

МІЖ НАМІРОМ І НАСЛІДКОМ



УЛЯНА КОЛОДІЙ
комунікаційна стратегиня,
засновниця комунікаційної
агенції u.comms

Ми живемо в суспільстві, яке навчилось реагувати швидше, ніж думати. І бізнес — не виняток. Плакат із вакансією, де серед переваг — бронювання. Рекламне фото взуття на круасанах. Публічний фонд без CRM і звітності. Найчастіше за такими історіями стоїть не злий намір, а робота «з коліс» і відсутність звички думати на кілька кроків уперед. Ніхто з нас раніше не вчився комунікувати під час війни, тому за час повномасштабного вторгнення ми бачимо особливо велику кількість репутаційних «промахів». Але питання в тому, чи робимо ми з таких помилок системні висновки.

За останні роки я бачу, як змінюється сам запит бізнесу до комунікацій. Раніше компанії приходили з проханням «допоможіть підсвітити». Тепер дедалі частіше розмова починається ще на етапі ідеї: «допоможіть знайти нішу», «допоможіть зрозуміти, що варто робити». І це хороший сигнал. Водночас майже одразу з'являється ще одне питання: як ми зрозуміємо, що цей проєкт спрацював? Як побачимо його вплив на бізнес-показники? Адже саме відповіді на ці питання, як правило, хоче мати топменеджмент.

На цьому тлі все більшої ваги набуває ESG-вектор. Якщо КСВ традиційно асоціюється з репутацією та цінностями, то ESG для багатьох компаній уже пов'язаний із доступом до міжнародного фінансування, виходом на нові ринки та відповідністю вимогам партнерів. Але тут є важливий нюанс. Принаймні дві з трьох складових ESG — екологічна та управлінська — потребують реальних змін в операційній діяльності, а не лише красивої презентації. І щоразу постає питання: чи готові компанії до таких змін, чи ESG поки що залишається ще одним запитом на те, як правильно про себе розповісти.

З мого досвіду, КСВ-проєкти живуть довго лише тоді, коли за ними стоїть особиста мотивація людини, яка ухвалює рішення. Якщо ж вибір напряму повністю делегований менеджменту, він має бути чітко пов'язаний із бізнес-цілями та цільовою аудиторією. Інакше рано чи пізно виникає запитання: навіщо ми це робимо і чому маємо продовжувати?

Тому про метрики треба думати ще до першого посту чи пресрелізу. Що ми міряємо?

Охоплення? Зміну поведінки? Кількість людей, яких торкнувся проєкт? Від відповіді залежить уся стратегія, зокрема і комунікаційна. Приміром, наша агенція супроводжує проєкт патронатних родин. Для нас основний показник успішності — не кількість згадок у медіа і не охоплення, а збільшення кількості патронатних родин в Україні. Саме розуміння того, що і навіщо ми вимірюємо, визначає напрям руху.

Це стосується і репутації. Виміряти вплив КСВ-проєкту на репутаційний капітал буває складніше і дорожче, ніж реалізувати сам проєкт. Повноцінне соціологічне дослідження з усіма групами стейкхолдерів — це недешево і непросто. Але навіть коли можливості провести масштабне дослідження немає, це не означає, що вимірювати нічого не потрібно. Кілька глибинних інтерв'ю, анкети чи фокус-групи точно будуть корисними. У нашій практиці було дослідження з вибіркою лише у двадцять людей. Але це були саме ті люди, думка яких мала значення, і отриманих інсайтів вистачило для перегляду комунікаційної стратегії бренду.

Водночас змінюється і ставлення аудиторії до самих КСВ-проєктів. Так само, як існує банерна сліпота в рекламі, поступово формується сліпота до соціальних ініціатив та зборів. Люди, які регулярно донатять, уже мають свої перевірені фонди та звички. Щоб привернути їхню увагу, потрібні нові формати. Але їх поки що небагато, і не всім вдається їх знайти. Особливо, коли на комунікацію КСВ не закладають окремого бюджету: органічне охоплення рідко пробиває інформаційний шум, а конкуренція в соціальному полі лише зростає.

І навіть найкраща комунікаційна стратегія не врятує партнерство, яке від початку побудоване на неправильних очікуваннях. Саме це я дедалі частіше бачу у взаємодії бізнесу та громадського сектору. Бізнес іноді сприймає благодійний фонд як піар-департамент на аутсорсі: ми даємо гроші, а ви забезпечуєте нам інформаційну присутність. Некомерційна організація при цьому має зовсім інше завдання — показувати результати проєкту та його вплив. Але й зворотна ситуація трапляється не рідше: громадські організації бачать у бізнесі лише джерело фінансування і не пояснюють, яку цінність партнерство створює для компанії. Саме ця нездатність проговорити очікування і зрозуміти потреби одне одного часто стає головною проблемою.

Покращити ситуацію не так складно, але чомусь мало хто це робить. Перш ніж звертатися до потенційного партнера, варто витратити час на те, щоб його зрозуміти. Подивитися, про що він говорить публічно, які проєкти вже підтримував, які цілі декларує. Співставити свою пропозицію з бізнес-задачами потенційного партнера. І ще важливо: якщо вам відмовили — не поспішати шукати наступні двері, а спробувати зрозуміти причину. Що не спрацювало? Що можна було зробити інакше? Яких аргументів забракло?

Та сама логіка працює і з кризами. Я переконана, що 80% комунікаційних криз можна передбачити. Організації добре знають свої вразливі місця. На етапі розробки стратегії ми завжди намагаємося визначити ці точки ризику разом із внутрішньою командою і подумати, як запобігти проблемі ще до її виникнення. Згадуючи один із гучних кейсів, наприклад, з Госпітальєрами, якби організація завчасно пропрацювала ризик щодо публічної звітності і почали думати про це не у вогні — репутаційної кризи можна було б уникнути. Але мало хто робить цю роботу превентивно.

Інша річ — що відбувається після кризи. Реакція є майже завжди. Вибачення — теж.

А от відповідь на запитання «що ми зробили, щоб це не повторилось?» лунає значно рідше. Навчання персоналу, партнерство з перевіреними фондами, публікація регулярних звітів — все це приклади системних змін, які мають іти останнім пунктом будь-якого антикризового плану. І саме такі дії відновлюють довіру. Дискусія після кризи завжди виходить на рівень вище, ніж конкретний інцидент — і реакція має бути відповідного масштабу.

Нарватися можна завжди. Суспільство сьогодні — як натягнута струна, і дуже активно реагує на будь-які прояви. Але я не вважаю, що це змушує обирати між креативом та етичністю. У професійній комунікації є місце і для одного, і для іншого. Не обов'язково когось ображати чи знецінювати, щоб бути помітними. Комунікація соціальних ініціатив — це не про обережність заради обережності. Це про чесність, розуміння контексту і готовність відповідати за власні слова.

Саме тому мене щоразу повертає до прикладу з вакансіями, де бронювання подається як перевага роботодавця. Такі меседжі диктовані нестачею кадрів: є задача знайти людей на завтра, і бізнес не встигає думати про етику. Але це назріє в кризу — особливо коли все більше людей повертатиметься з передової. І вже зараз подібна комунікація створює напругу в аудиторіях, де присутні дружини військових.

Тому відповідальність за сказане починається не з вибачень. Вона починається з паузи — щоб подумати й зважити, перш ніж виходити в публічну комунікацію.

КЕРУВАТИ НЕЗГОДОЮ



ОЛЕНА КОЛЕСНІКОВА
голова комітету з питань сталого розвитку Федерації роботодавців України

Коли люди думають про партнерство, вони зазвичай уявляють людей, які поділяють спільні цінності й однаково дивляться на проблему. Двоє, троє, може п'ятеро — і між ними є довіра, є розуміння, є спільна мета. Це красива картина, і вона справді працює, поки учасників небагато.

Але що відбувається, коли партнерів стає тисяча? Або вісім тисяч? Коли серед них є конкуренти, компанії різного масштабу, представники різних галузей і навіть ті, чиї інтереси в окремих питаннях прямо суперечать одне одному?

У цей момент з'ясовується, що **великі системи тримаються не тому, що всі згодні. А тому, що навчилися керувати незгодою.**

Ми звикли вважати, що головна загроза для партнерства — це конфлікт інтересів. Насправді ж проблема не в наявності різних інтересів. Проблема починається тоді, коли система не має способу з ними працювати. Український досвід це добре показує. Багато асоціацій, коаліцій чи партнерств народжуються навколо спільної ідеї або спільного виклику. Але чим складнішою стає структура, тим більше в ній з'являється векторів, темпів роботи, очікувань і конфліктів. І саме в цей момент більшість систем починає втрачати стійкість.

Я керую комітетом зі сталого розвитку у Федерації роботодавців України. І мене часто запитують: що утримує разом складну багаторівневу структуру, яка роками залишається функціональною попри різноманіття інтересів усередині?

Федерація роботодавців України об'єднує близько восьми тисяч компаній із різних секторів економіки — від великих промислових підприємств до представників малого й середнього бізнесу. Усередині цієї системи співіснують компанії, які конкурують між собою на ринку, і компанії, які працюють у спільних виробничих ланцюгах.

Ззовні така конструкція може виглядати нестійкою. Але понад двадцять років вона не просто існує — вона залишається дієвою. І причина цього не в тому, що всі її учасники мають однакову позицію. Навпаки. Її стійкість

побудована на визнанні того, що повної згоди не буде ніколи.

Для мене це одна з головних відмінностей між простим об'єднанням і справжньою системою представництва. У великій структурі неможливо покладатися лише на авторитет окремих людей або на спільність поглядів. Саме тому для об'єднань роботодавців ключовим є поняття репрезентативності. Ми не можемо просто заявити, що представляємо бізнес. Це право потрібно постійно підтверджувати через відкриту процедуру, під час якої оцінюється кількість компаній, робочих місць та інші показники, що підтверджують реальне представництво інтересів роботодавців. Тобто ми будуємо довіру до себе через зрозумілий та прозорий механізм делегування повноважень.

І це має практичний наслідок: відповідно до українського законодавства, уряд зобов'язаний погоджувати з нами всі соціально-економічні нормативні акти — накази, постанови Кабінету міністрів, проєкти законів. Якщо ми не погоджуємо документ — нас викликають на урядовий комітет, де ми доводимо свої аргументи. Якщо наші зауваження враховані — документ проходить легко, бо за ним стоїть підтримка бізнесу. Це не привілей. Це наслідок підтвердженого мандату.

Але взаємодія з державою не зводиться лише до погодження документів. Коли у 2023 році польські перевізники заблокували кордон для українського експорту, Федерація вела паралельні переговори з польськими асоціаціями роботодавців — бізнес до бізнесу, без дипломатичного протоколу. Це спрацювало швидше, ніж офіційний канал. Бо українські компанії часто є конкурентнішими за європейські на їхніх власних ринках — і партнери з того боку це розуміють. Інший формат — організація візитів міністрів безпосередньо на підприємства. Коли чиновник бачить виробництво на власні очі, якість його рішень змінюється.

Друга умова — підзвітність. І тут у нас є те, чого немає в більшості організацій: ми живемо на членські внески, а не на гранти.

Це звучить як технічна деталь, але насправді це питання виживання. Якщо ми не виконуємо свою роботу — бізнес не платить. А якщо бізнес не платить — нас немає. Це наш головний KPI. Не кількість заходів, не публікації в медіа, не звіти для донорів, а те, чи вирішує Федерація завдання, які перед нею ставлять її учасники.

Ми йдемо до бізнесу з його проблемами, а не з нашими програмами. Якщо бізнес каже, що є проблема, — ми шукаємо маршрут її вирішення. Якщо донор пропонує проєкт, який не відповідає реальним запитам — ми відмовляємося. Навіть якщо це когось дивує або ображає. Саме тому партнерство стає стійким: не тоді, коли є гарна ідея, а тоді, коли учасники мають реальну причину залишатися в системі.

Але найважливіша умова — третя. І вона найменш очевидна.

У нас є компанії, які виробляють електроенергію. І компанії, які її купують. У нас є Укрзалізниця. І є перевізники, яким невигідно, коли вона піднімає тарифи. У нас є великі промислові холдинги і малий бізнес. В одній організації зібрані люди з прямо протилежними інтересами. І ніхто нікуди не пішов. Чому?

Частково — тому що Федерація є не лише простором для захисту інтересів, а й майданчиком для побудови виробничих ланцюгів. Компанії, які конкурують на ринку, всередині організації можуть знайти постачальника,

партнера або замовника. Спільна інституція створює зв'язки, які інакше не виникли б.

У спірних питаннях Федерація не може просто оголосити одну сторону правою. Якщо організація представляє всіх учасників, вона повинна враховувати всі позиції. Для цього існують комітети — близько двадцяти, кожен навколо свого кола питань. Для цього існують робочі групи, де позиція виробляється до того, як ми виходимо назовні. Для цього існує правило, яке я вважаю одним із найважливіших: голова не приймає рішень одноосібно.

Коли хтось приходить і каже «мені потрібна ваша позиція на завтра» — у нас так не працює. Нам потрібен час, щоб зібрати думки, знайти спільний знаменник або чесно визнати, що єдиної думки немає. Якщо з якогось питання ми не можемо виробити спільну позицію — ми так і кажемо. Ми не тиснемо на меншість заради красивого виступу. Бо якщо ми скажемо щось, за чим не стоїть реальна підтримка — ми втратимо довіру. Але це не заважає організації працювати. Навпаки, здатність визнавати такі розбіжності є частиною її нормального функціонування.

І чим більшою стає система, тим важливішими стають не спільні погляди, а правила, за якими люди з різними поглядами можуть діяти разом.

Але жодна система не може одного разу налаштуватися і далі працювати без змін.

Коли мене запитують, скільки часу знадобилося, щоб побудувати Федерацію роботодавців у тому вигляді, в якому вона працює сьогодні, я завжди відповідаю: ми досі її будуємо. Ми постійно перебудовуємося під нові виклики. Перерозподіляємо ресурси. Визначаємо нові пріоритети. Шукаємо формати роботи, які відповідають поточній ситуації. І, думаю, саме тому система продовжує працювати.

Тут стає зрозумілим, навіщо взагалі потрібна така складна система координації. Вона потрібна для роботи з проблемами, які неможливо вирішити на рівні однієї компанії чи одного рішення уряду.

Сьогодні ми бачимо щонайменше три великі вузли проблем, які неможливо вирішити окремо одне від одного.

РИНОК ПРАЦІ

Тут ми маємо парадоксальну ситуацію: роботодавці говорять про дефіцит кадрів, а люди — про відсутність роботи.

Ми проводили велике дослідження разом із центрами зайнятості та роботодавцями. У ньому брали участь близько 70 тисяч безробітних і понад 60 тисяч компаній. І ми побачили дуже великий розрив між очікуваннями людей і реальністю ринку праці.

У частини людей очікувана зарплата була на рівні до 20 тисяч гривень, тоді як роботодавці в цей самий момент не могли закрити вакансії із зарплатами 35–40 тисяч. Чому так? — Бо люди орієнтуються на одні умови та професії, тоді як ринок уже давно потребує інших компетенцій.

Але є й інші зрізи цієї проблеми, про які говорять рідше. Серед людей поза ринком праці є ті, хто активно шукає роботу і не може знайти. Є ті, чиї очікування просто не збігаються з реальністю. А є окрема категорія — люди, які не хочуть працювати в принципі. Це не моральна оцінка, це структурний феномен, який ринок праці мусить враховувати.

ОСВІТА

Кадровий дефіцит напряму пов'язаний із розривом між системою освіти та реальними потребами ринку праці.

У Німеччині, наприклад, після п'ятого класу діти складають іспит на можливість отримувати вищу освіту. До цієї траєкторії зазвичай потрапляють близько 27–28% учнів. Решта йдуть у професійну освіту — і це не сприймається як поразка. Там можна професійно зростати, працювати на великому виробництві, будувати кар'єру без обов'язкового диплома магістра.

В Україні ж ми десятиліттями будували іншу логіку: вища освіта стала майже автоматичною ціллю, хоча ринок праці потребує зовсім іншого балансу між академічною і професійною підготовкою. При цьому запит ринку праці сьогодні приблизно на 80% складається саме з робітничих професій. Але суспільна уява про «успішну освіту» досі дуже часто зводиться лише до вищої освіти й диплома магістра.

ВЕТЕРАНИ

Ще складнішою ця задача стає через війну. Сьогодні ми маємо сотні тисяч ветеранів, які повертаються до цивільного життя з унікальним досвідом управління, відповідальності й роботи в кризових умовах. Але система часто не вміє перевести цей досвід у зрозумілі для ринку праці компетенції.

Ми досліджували військово-облікові спеціальності й побачили дуже показову річ. Із приблизно тисячі ВОС близько 500 повністю збігаються з цивільними професіями. Ще близько 250 — збігаються приблизно на 70%. Тобто проблема часто полягає не у відсутності компетенцій, а у відсутності механізму їхнього визнання й швидкого переходу людини назад у цивільний ринок праці.

Ще один парадокс, який виявило дослідження: офіційна військово-облікова спеціальність людини часто не відповідає тому, що вона реально робила на службі. Людина могла числитися кадровиком — і при цьому служити в піхоті. Те, що вона насправді вміє, у документах не відображено.

Жодна з цих проблем не вирішується одним кроком.

Не можна одним документом закрити кадрову кризу. Неможливо одним законом синхронізувати освіту з економікою. Інтеграція ветеранів у ринок праці також потребує довгої системної роботи.

Для цього потрібна постійна координація між бізнесом, державою, освітою та суспільством. І що складнішою стає проблема, то важливішими стають системи, які вміють працювати з великою кількістю учасників одночасно.

За останні роки ми багато говорили про відновлення економіки, інвестиції, розвиток виробництва. Але будь-яке підприємство — велике чи мале — починається з людей. І саме людський капітал стає тим питанням, яке об'єднує практично всі галузі.

Що повинен зробити бізнес для подолання кадрової кризи? — Та український бізнес уже робить набагато більше, ніж про це прийнято говорити. Компанії навчають працівників власним коштом. Створюють навчальні центри. Закуповують обладнання для підготовки

кадрів. Працюють зі студентами ще під час навчання. Беруть людей без необхідної кваліфікації і фактично навчають їх професії з нуля.

І водночас — є межа того, що бізнес може зробити сам. Приміром, Метінвест інвестував значні ресурси в підготовку молодих кадрів. А коли держава відкрила вікно для виїзду — половина з них поїхала за тиждень. Це не аргумент проти інвестицій у людей. Це аргумент на користь того, що такі інвестиції мають супроводжуватися системними рішеннями на рівні держави. Інакше бізнес фінансує людський капітал для інших країн.

Для мене це не окремі питання. Це частини однієї великої задачі.

І що важливо — у великого й малого бізнесу ці проблеми часто однакові. Малому бізнесу так само потрібні люди, передбачувані правила, доступ до ринків і можливість планувати роботу хоча б на кілька років вперед. Різниця лише в тому, що великий бізнес має ресурс, щоб інвестувати час і гроші в пошук рішень. Малий бізнес часто не має такої можливості — але автоматично отримує результат, якщо система починає працювати краще для всіх.

Якщо раніше нам потрібно було навчитися координувати інтереси тисяч компаній, то сьогодні ми стоїмо перед ще складнішим викликом. Нам потрібно навчитися координувати зусилля бізнесу, держави, системи освіти та суспільства навколо розвитку людського капіталу.

Саме так працює соціальний діалог. Саме так працюють великі об'єднання. І, на мою думку, саме так доведеться працювати й над одним із головних викликів наступного десятиліття — розвитком людей, без яких неможливі ні сильна економіка, ні відновлення країни.

Щедрий вівторок

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК НОВА МОДЕЛЬ ПАРТНЕРСТВА БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ



ПЕТРО ДАРМОРІС
засновник і директор організації Social Economy Ukraine

Зараз в Україні досить успішно функціонують кілька різних форматів партнерств, проте є один, який попри свій потенціал ще не набув значного розвитку. Маю на увазі вид колаборації, у якій громадська організація здійснює господарську діяльність самостійно або створює соціальне підприємство, а дружні компанії підсилюють його спроможність. Соціальне підприємництво — це бізнес, основною метою якого є реалізація соціальної місії, а підприємницька діяльність є інструментом для її досягнення. Отриманий прибуток у такій моделі спрямовують на впровадження важливих позитивних змін у життя суспільства. Для ініціатив такого формату прибуток є засобом, а не метою, а взаємодія з компаніями, які успішно працюють, є додатковим імпульсом для розвитку.

Варіацій співпраці є багато. Це може бути базове інвестування у старт соціального підприємства — коли бізнес допомагає організації закупити обладнання, дає початковий капітал чи підтримує запуск нової ініціативи, яка згодом зможе сама себе утримувати. Тут ми маємо одну транзакцію, але це не просто благодійна підтримка — це свого роду імпакт-інвестування: бізнес вкладає гроші заради сталого соціального ефекту. Іноді може йтись про часткове повернення вкладених коштів, іноді співпраця відбувається без очікування дивідендів. Але навіть у такому випадку бізнес хоче бачити результат: як виросло підприємство, скільки створено робочих місць, якого соціального ефекту вдалося досягти. Це вже історія не про благодійність, а про довгострокове партнерство, спільну відповідальність і спільне зростання.

Ще одна робоча модель — включення соціальних підприємств у ланцюги постачання середнього чи великого бізнесу. У Європі дедалі більшого поширення набувають підходи до соціально-відповідальних закупівель, які передбачають врахування соціального впливу під час вибору постачальників. І зараз з'являється все більше адвокаційних кампаній та політик, які цей процес стимулюють. Йдеться про те, що поряд із ціною та якістю під час вибору постачальника враховують

також соціальний або екологічний вплив, який він створює. Якщо пропозиції є співставними за основними параметрами, додатковою перевагою може стати саме соціальна місія та вплив постачальника. І тут виграють усі: бізнес закриває свої операційні потреби, а соціальне підприємство отримує стабільне джерело доходу і все менше залежить від грантів чи благодійної підтримки. Цікаво й те, що соціальний ефект у такій моделі виникає не в результаті цільової благодійності, а як природний наслідок економічного партнерства.

Думаю, що ключем до успішної співпраці між соціальними підприємствами й бізнесом є дуже проста річ: пропонувати партнеру той формат співпраці, який відповідає його спеціалізації. Наприклад, абсолютно природно звертатися до логістичної компанії щодо особливих умов доставки, а до великого ритейлу — щодо дистрибуції чи розширення каналів збуту. У такому випадку партнерство не виглядає штучним або нав'язаним, воно стає зрозумілим і цінним для обох сторін. Ілюстрацією цього може слугувати колаборація «Нової Пошти» та інклюзивної пекарні Good Bread From Good People: компанія власним коштом доставляла лімітовану святкову випічку, гроші від продажу якої були скеровані на оплату праці пекарів, серед яких люди з ментальною інвалідністю. Вірю, що саме такий підхід до побудови партнерств поступово допоможе сформувати іншу культуру взаємодії між бізнесом і громадським сектором — більш партнерську, предметну й довгострокову.

Також мені дуже імпонує логіка, коли взаємодія між бізнесом і громадським сектором виходить за межі асиметричної моделі «давач — отримувач». У випадку соціального підприємництва йдеться вже про більш рівноправні відносини: перемовини, довгострокові партнерства, спільну відповідальність і взаємну вигоду.

З часом соціальне підприємство може стати стратегічним партнером, інтегрованим у діяльність компанії. Така співпраця може бути у формі кооперації, наприклад, або якогось стратегічного альянсу, чи взагалі створення окремого унікального спільного продукту чи бренду. Поки що мені не відомі подібні приклади в Україні, проте це не означає, що їх не існує. Водночас одним із промовистих міжнародних кейсів є спільне підприємство компанії Danone та соціального підприємства Grameen Bank у Бангладеші — Grameen Danone Foods Ltd. — яке вже близько 20 років виробляє доступні молочні продукти для малозабезпечених родин, зокрема дітей. Продукцію не роздають як благодійну допомогу, а продають за доступною ціною. Це приклад партнерства, у якому економічна діяльність і успішна бізнес-модель безпосередньо створюють соціальний ефект.

Водночас тут є і певний виклик для самого громадського сектору. Багатьом організаціям, які роками працювали завдяки грантовій чи благодійній підтримці, все ще складно перейти до мислення категоріями бізнес-партнерства. Навіть коли вони запускають соціальне підприємство, то все одно часто продовжують сприймати бізнес насамперед як благодійника. Однак співпраця з бізнесом вимагає іншої культури взаємодії. Тут потрібно не лише будувати довіру й регулярно комунікувати результати, а й постійно думати про якість продукту чи послуги, ефективність і стабільність роботи, а також цінність, яку ви створюєте для свого партнера.

Зараз в Україні немає окремого правового статусу соціального підприємства, тому воно може здійснюватися у різних організаційно-правових формах — через громадські чи благодійні організації, ФОП, ТОВ тощо. Усі ці форми дають можливість генерувати дохід

й інвестувати його для реалізації соціальної місії. Мене часто запитують про те, у якому форматі краще реєструвати свою діяльність тим, хто лише планує запускати соціальне підприємство, але я завжди відповідаю, що це — другорядне питання. Відштовхуватися треба насамперед від бізнес-моделі й думати про те, з ким і в який спосіб ви плануєте працювати та будувати партнерства. Створення спеціальної законодавчої бази для соціального підприємництва виглядає привабливо, однак потребує дуже виваженого підходу. Разом із потенційними перевагами та програмами підтримки воно передбачатиме створення нових реєстрів, регуляторів, процедур та форм звітування.

Соціальне підприємництво — це можливість для громадського сектору ставати більш самостійним, стійким і менш вразливим до фінансових криз, а також менш залежним від грантових програм чи змін донорських пріоритетів. Але не менш важливо й те, що воно творить нову культуру взаємодії між бізнесом і громадським сектором з економічною, соціальною та репутаційною вигодою для всіх причетних. І саме тому мене тішить, що зараз усе більше українських організацій розглядають інтеграцію бізнес-моделі соціального підприємництва у свою діяльність.

ЧОМУ ВСІ ГОВОРЯТЬ ПРО БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ І ЩО ЦЕ НАСПРАВДІ ОЗНАЧАЄ?



ОКСАНА ЗБІТНЄВА
голова ГО «Безбар'єрність», керівниця Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?»

ПОЧНЕМО З БАЗИ: БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ — ЦЕ НЕ БЛАГОДІЙНІСТЬ. ЦЕ ІНВЕСТИЦІЯ, ЯКА МАЄ ЦІЛКОМ ВІДЧУТНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ.

Працевлаштування людей з інвалідністю у суспільному сприйнятті досі часто виглядає так: певна установа працевлаштовує людину на кріслі колісному — і це вважається мало не шляхетним вчинком. Така людина нерідко стикається з надмірною увагою, співчуттям і водночас — меншими очікуваннями щодо професійних результатів. Саме так працює пастка жалості. І саме таке ставлення часто найбільше ранить. Як наслідок, люди з невидимою інвалідністю схильні приховувати її, щоб отримати ставлення на рівних. Але так бути не повинно.

Нещодавно у розмові Міністр внутрішніх справ України поділився цікавим спостереженням після того, як відомство працевлаштувало 7 000 людей з інвалідністю до фронтофісів різних служб. Так, у напружених ситуаціях, наприклад, під час довгих очікувань у черзі, відвідувачі поводяться інакше, коли за стійкою працює людина з інвалідністю. Вони бачать у ній насамперед фахівця. Бізнеси поступово теж починають це усвідомлювати.

Ми як суспільство тривалий час дозволяли собі робити вигляд, що серед нас є невидимі люди. Але повномасштабна війна змусила подивитися по-іншому на безбар'єрність —

КОЛИ В КРАЇНІ ТАК БАГАТО ЛЮДЕЙ ІЗ НАБУТОЮ ІНВАЛІДНІСТЮ, ВОНА АПРІОРІ НЕ МОЖЕ БУТИ ПРО ПОТРЕБИ «КОГОСЬ ТАМ».

Має змінитися сама культура взаємовідносин. Людина, яка повертається після поранення, ще вчора була клієнтом банку, аптеки, пошти чи супермаркету. Простір і послуги, якими вона користувалася, більше для неї не доступні. Саме тому бізнес дедалі більше звертає увагу на безбар'єрність. Суб'єктивно неприємно, що досі декого до цих змін підштовхує не

усвідомлення цінності людини, повага до різного досвіду, а страх репутаційних втрат чи просто піар.

Спільнота «Бізнес без бар'єрів» об'єднала 28 українських та міжнародних компаній, це зона без конкуренції. **Їх могло би бути більше, однак цього не станеться, допоки менеджмент сприйматиме безбар'єрність як благодійність, а не як системну зміну.** Звісно, у компаніях можуть з'являтися низові ініціативи, але без залучення керівництва реальних трансформацій не станеться — радше створюватиметься їхня видимість.

У кожному бізнесі спільноти свого часу з'явилася команда, яка займається впровадженням безбар'єрності в шести напрямах, що визначені Національною стратегією безбар'єрності — від фізичної до освітньої. А це означає, що власники бізнесів, управлінці щось відчули і прорахували. Тобто побачили в безбар'єрності не лише соціальну цінність, а й її конвертацію у прибуток.

Наприклад, після перших надзвичайно турбулентних місяців повномасштабного вторгнення — з евакуаціями, релокаціями та мільйонами людей, які переміщувалися країною — голова правління «Укрзалізниці» поділився тим, що тепер він справді зрозумів, що таке безбар'єрність, і не лише в теорії. Але перебудувати вокзали по всій країні — це непросто і не швидко. Так само й у інших бізнесів у спільноті: ПриватБанк, Фокстрот, Ощадбанк, ДТЕК, Нова Пошта не можуть миттєво створити безбар'єрне середовище — сьогодні на завтра, але цей незворотний процес уже розпочато.

Особливо хочу наголосити на тому, що безбар'єрність — це ще й про наше мислення. Тому один із обов'язкових етапів полягає у тому, щоб філософію безбар'єрності поділяла уся команда: від регіонального управління до оператора у відділенні. Щоб люди замислювалися над тим, як комунікують, як ухвалюють рішення, чи помічають потребу іншої людини та чи ставляться до неї з повагою.

Сила лідерства першої леді Олени Зеленської у темі безбар'єрності стала неймовірним двигуном. Це велика сміливість — формувати портфель соціальних змін, які даватимуть відчутні результати лише в горизонті 5–7–10 років. Йдеться найперше про зміну культури ставлення. Про те, як ми в українському суспільстві будуємо взаємини одне з одним.

Чи готові ми бачити і враховувати, що люди навколо — різні?

Бізнеси, однозначно, у авангарді системних змін. Їхній внесок істотний.

Саме бізнеси показують суспільству, що поки великий державний корабель розвертається, конкретні зміни стаються тут. Сільпо вже робить 'доступні стійки самообслуговування клієнтів, ПриватБанк спілкується із клієнтами жестовою мовою, Нова Пошта відкрила перше безбар'єрне відділення, що стане стандартом для усієї мережі, Ощадбанк працює над доступністю застосунку, Kernel підтримує жінок, які чекають, Укрзалізниця оновлює рухомий склад та навіть піднімає платформи на вокзалі у Києві...

У цього процесу багато стейкхолдерів, але справжніми партнерами є ті, хто вкладає у зміни свої знання, ресурси, енергію. Ті, хто розуміє, що безбар'єрність — це спільна цінність для бізнесу та суспільства загалом.

СПІЛЬНИЙ ДІМ



ЄВГЕНІЯ АРАТОВСЬКА
засновниця та керівниця
«Україна без сміття»

У нашому суспільстві прийнято говорити про відходи інструменталізовано: контейнери, сміттєвози, переробка, звалище. Проте сміття та ставлення до сміття може багато розповісти про нас, відкрити несподівані аспекти культури та соціальної психології. Ми уникаємо сміття, але чому? Я назву неочевидні причини.

З початком повномасштабного вторгнення сильніше закріпилась думка, що дбати про довкілля не на часі. У цьому є правда, бо забезпечення війська є важливим, інакше нас не існуватиме як нації. Але поки війна на часі, споживання теж на часі. Зі спостережень наших партнерів серед ритейлу, під час війни люди не припинили купувати, навпаки — частіше дозволяють собі емоційні покупки — як спосіб хоча б ненадовго повернути відчуття нормального життя. А якщо нікуди не зникло споживання, то і його вплив на довкілля нікуди не дівся.

Багатьох хвилює природне середовище, яке зазнає змін через військові дії. Так, зазнає, але природні екосистеми мають дивовижну здатність до самовідновлення, якщо людина не продовжує їх руйнувати. Це видно і на прикладі зони відчуження, і на багатьох інших територіях. Тому я вірю, що й після війни природа поступово відновиться — якщо ми допоможемо їй, насамперед очистивши території від мінного забруднення. А тим часом нам варто попрацювати над собою. Можливо, одна з наших головних внутрішніх реформ — це відмова від радянської культури відчуження, коли людина не відчуває себе співвласником країни. Нам варто не лише відмовлятися від російських товарів, а й поступово залишати в минулому радянську «культуру безвідповідальності» щодо спільного простору, який ми довго сприймали «нічийним».

Також варто відпустити успадковане з радянських часів уявлення, що відходи — це щось ганебне, про що не варто говорити й що потрібно якнайшвидше сховати з очей. У багатьох європейських країнах люди спокійно й без сорому несуть свої порожні пляшки до пунктів збору. Там це не ознака бідності, а нормальна практика відповідального громадянина.

Найефективнішим інструментом впливу на

практики поводження з відходами є екологічний податок: захоронення має бути дорогим і недоступним. У більшості країн ЄС захоронення та спалювання відходів є економічно менш вигідними, ніж якісна переробка, насамперед завдяки високому екологічному податку (або збору). В Україні ситуація протилежна: захоронювати відходи досі дуже дешево. Екологічний податок на захоронення 1 тонни побутових відходів становить 5 грн 50 копійок. «Україна без сміття» говорить про необхідність підвищення екологічного податку та створення правильних економічних стимулів від самого заснування організації у 2015 році, приблизно 6 років знадобилося державникам для того, щоб усвідомити це й наважитись сказати вголос про таку необхідність.

Стейкхолдери цього процесу — держава як інституція, органи виконавчої влади на місцях, сміттєві перевізники, виробники всіх тих товарів, якими ми користуємось, а пакування викидаємо, підприємства, що переробляють паковання, а також люди, які живуть в містах і громадах. Саме громадяни мають бути кінцевими вигодонабувачами всіх цих взаємодій. Їхнє очікування — чисте довкілля та міцне здоров'я. Проте більшість людей не знає або не усвідомлює, що має впливати на інших стейкхолдерів, щоб забезпечити собі зміни на краще.

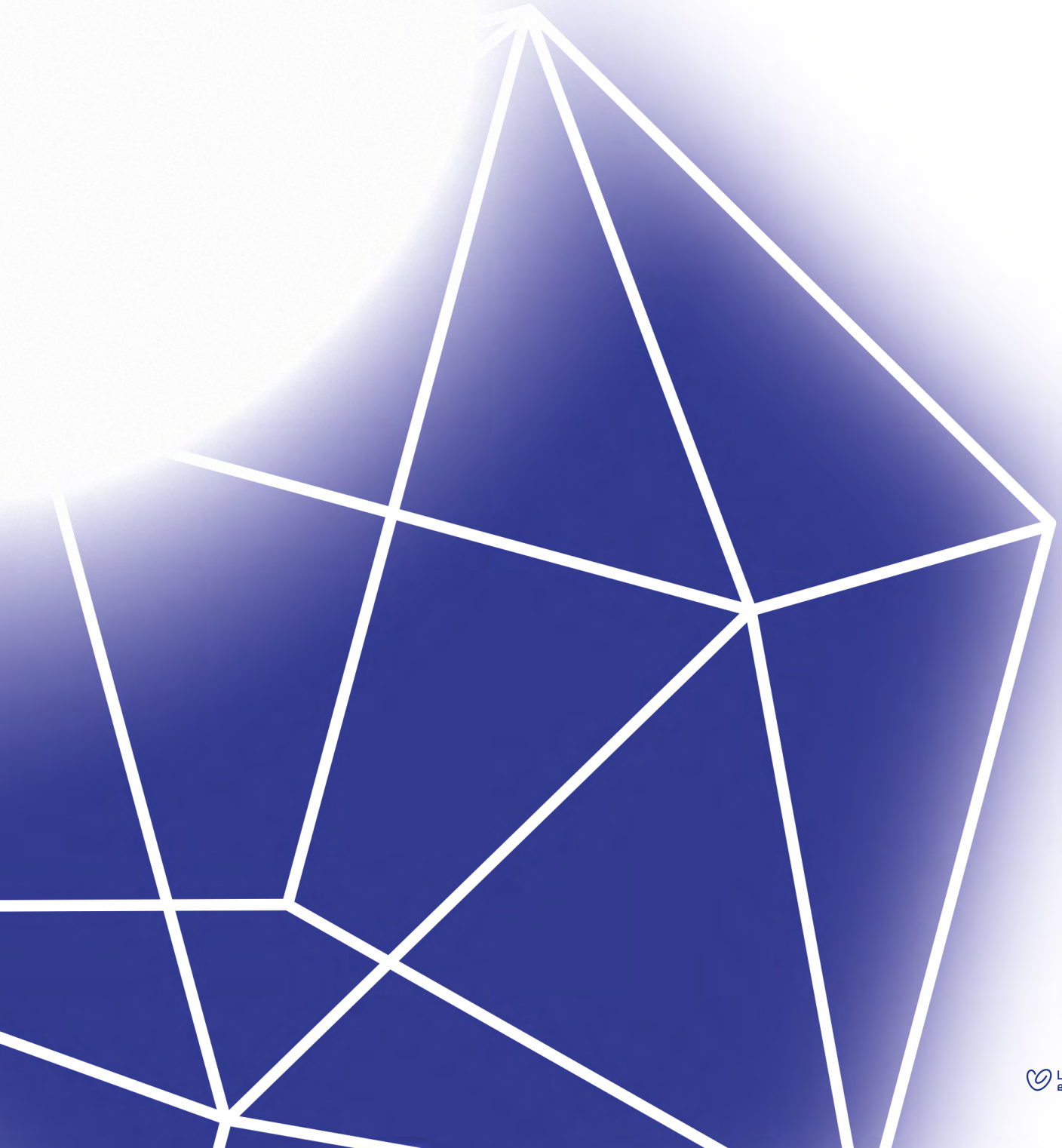
У цей момент включаються громадські організації та активісти, які навчають поводженню з відходами. І це доволі успішно працює, наприклад, з дітьми: вони легко навчаються самі і навчають своїх дорослих сортувати й бути відповідальними. Але кінцева мета, кінцева зміна полягає в тому, що громадянське суспільство почне вимагати системних змін, а не тимчасових пілотних проєктів, на кшталт сортувальних контейнерів у місті, які обслуговуються неналежним чином.

Окрім підвищення екологічного податку, на законодавчому рівні необхідно впроваджувати розширену відповідальність виробника — економічний інструмент захисту довкілля, який вперше з'явився у Швеції ще у 1991 році. Його логіка дуже проста: усе, що ми купуємо сьогодні, рано чи пізно стане відходами. Продукти, паковання, гаджети, автомобілі, навіть будинки.

Тому виробник має думати не лише про те, як створити і продати товар, а й про те, що відбудеться з ним після того, як він стане сміттям. Компанії повинні нести відповідальність за повний життєвий цикл своєї продукції: фінансувати створення системи збору й переробки використаного паковання, досягати встановлених державою показників збору та звітувати про результати. Іншими словами, той, хто вводить товар в обіг і заробляє на ньому, має зробити внесок і в те, щоб цей товар не опинився на звалищі. У певному сенсі розширена відповідальність виробника — це законодавче визнання простої істини: не існує «сміття, яке зникло». Є матеріали, за які хтось має взяти відповідальність після того, як вони втратили свою первинну цінність, яку мав новий товар, але вони не втратили своїх властивостей, як матеріальний ресурс.

ПІДСУМОВУЮЧИ, ТОТАЛІТАРНІ СИСТЕМИ ЗАВЖДИ ТЯЖІЮТЬ ДО МАРНУВАННЯ РЕСУРСІВ І ПЕРЕКЛАДАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА КОГОСЬ ІНШОГО. ДЕМОКРАТИЧНІ СУСПІЛЬСТВА, НАВПАКИ, БУДУЮТЬСЯ НА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА СПІЛЬНИЙ ПРОСТІР. МЕНІ ХОЧЕТЬСЯ, ЩОБ УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ БУЛА САМЕ ТАКОЮ — ІЗ НАШИМ «САДКОМ ВИШНЕВИМ КОЛО ХАТИ», ДЕ МИ ДБАЄМО НЕ ЛИШЕ ПРО ВЛАСНУ КВАРТИРУ, А Й ПРО КРАЇНУ ЯК СПІЛЬНИЙ ДІМ.

P.S. ВАША ЧЕРГА



Щедрий вівторок

Всі ці сторінки були про партнерства як спосіб запобігти атомізації суспільства. Ми побачили, як застосовуються різні моделі, як з простіших виростають розгалужені, й навпаки. Ми систематизували найкращі практики й розглянули, як вони відобразились на досвіді різних за своєю структурою і принципами роботи організацій.

Це і досі гід про те, як різні бульбашки можуть зливатися в одну. Але водночас це історія про те, як організації поступово починають мислити себе співтворцями України. Вони вже не питають себе: «Який проєкт ми реалізуємо?» Вони питають: «Яку країну ми допомагаємо будувати?»

У першому гіді про корпоративну соціальну відповідальність ми були здивовані, як багато бізнесів та благодійних організацій хотіли намалювати перспективу після війни й закріпити своє місце у ній. Але тепер вони вийшли за межі аркуша. Бо зрозуміли: недостатньо думати про те, як перемогти. Потрібно вже зараз відповідати на питання, якою стане країна.

Зрештою, вийшло, що ви тримаєте в руках текст, що простежує, як формується новий суспільний договір між бізнесом, громадським сектором та державою. Ми побачили, як за 4 роки вторгнення змінилася соціальна відповідальність і розпочався новий етап її розвитку: від добрих справ до стратегічної співдії. Сподіваємось, було цікаво й досі, але тепер стане ще цікавіше. Розкажіть нам, як би ви хотіли застосувати цей гід?

ЩЕДРИЙ ВІВТОРОК

Щедрий вівторок — проєкт Zagoriy Foundation, який вивчає, систематизує й масштабує практики стратегічної соціальної відповідальності.

Ми зберігаємо інституційну пам'ять: збираємо досвід, перевіряємо, що працює, і перетворюємо це на підходи та інструменти. Нам важлива довга дистанція — тяглість, практика, яку можна підхопити, адаптувати й повторити.

Наша місія — формувати культуру стратегічної соціальної відповідальності і створюємо середовище, де небайдужість — це норма сьогодні і основа для рішень завтра.

ЯК РОЗВИВАВСЯ ЩЕДРИЙ ВІВТОРОК В УКРАЇНІ?

2018–2022

Втілює американську концепцію, адаптує її з метою розвивати культуру благодійності. Залучає партнерів до благодійних проєктів та акцій у Щедрий вівторок, а згодом і протягом року.

2022–2023

Переживає перезавантаження через повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Визначає більш актуальні пріоритети та стратегію під впливом нової реальності. Проєкт підтримують постійні партнери.

2024

Стає проєктом про стратегічну соціальну відповідальність і благодійність. Основна увага звернена до бізнесу, який сприяє стійкості країни. Вивчаємо найкращі практики КСВ та запускаємо відкриті продукти: гід, дослідження, конференцію.

2025

Розвиває відкриті продукти та вивчає міжсекторні партнерства в Україні.
Стає авторитетним джерелом інформації про соціальну відповідальність та благодійність для бізнесу та НГО.

2026 І ДАЛІ БУДЕ

Запускає спільноту небайдужих для представників соціально відповідального бізнесу, лідерів НГО та держслужбовців.

ЯК МИ ДОСЛІДЖУЄМО СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ?

1 КРОК

Проводимо серії інтерв'ю з представниками бізнесу, НГО і держави від 2024 року. На їхній основі уклали два Гіди: про КСВ та про міжсекторні партнерства.

2 КРОК

Виступаємо на профільних подіях, щоб ділитися досвідом і підсилювати важливість стратегічної відповідальності для спільного поступу.

3 КРОК

Щороку в грудні організовуємо міжсекторну конференцію «Небайдужі». Вона вже є профільним майданчиком для обміну думками й нетворкінгу між представниками бізнесу, громадських і благодійних організацій, держави, медіа та оборонної сфери.

4 КРОК

Створюємо спільноту небайдужих.

НАШІ ВІДКРИТІ ПРОДУКТИ

Гід «Небайдужі»

Конференція «Небайдужі»

Щорічне дослідження благодійності

СТАТИ ПАРТНЕРОМ

Залучення до Щедрого вівторка допомагає систематизувати та масштабувати ваш досвід соціальних і благодійних ініціатив.

Якщо ви хочете запропонувати спікера для конференції, запросити нас на подію чи консультацію, зробити спільний матеріал або навіть зробити щось зовсім особливе, **заповніть форму на сторінці партнерств:**

ОДНОДУМЦІ «ЩЕДРОГО ВІВТОРКА»

Стратегічна соціальна відповідальність не виникає сама собою. Вона потребує людей, організацій і партнерств, готових вкладатися в довгострокові зміни. На наступних сторінках — ті, хто поділяє наше прагнення розвивати цю культуру в Україні.

Познайомтеся з їхньою діяльністю, стежте за новими ініціативами та долучайтеся до тих, що вам близькі.

Zagoriy Foundation —
лабораторія суспільних практик,
підтримана Катериною та Глібом Загоріями.

Ми досліджуємо соціально цінні ідеї, перетворюємо їх на дієві моделі та масштабуємо через партнерства і спільноту агентів змін.

НАША МІСІЯ — УМОЖЛИВЛЮВАТИ ПОЗИТИВНІ СЦЕНАРІЇ МАЙБУТНЬОГО УКРАЇНИ.

Zagoriy Foundation розвиває вісім власних соціальних проєктів:

ВИТОКИ

Проєкт про аудит українських традицій минулого, щоб кожен міг обрати, які саме звичаї інтегрувати в життя та передати прийдешнім поколінням.

Підписуйтеся, щоб дізнаватися та обирати:
Путівники українськими звичаями

INSTAGRAM

МИСТЕРНЯ

Галерея українських витоків з колекцією українських строїв і кераміки та крафтовою крамницею локальних майстрів/майстринь. Проєкт популяризує культурні цінності та традиції, досліджує національну ідентичність і дає простір автентичності та зануренню у власне коріння.

Підписуйтеся, щоб дізнаватися й пишатися:

FACEBOOK INSTAGRAM

ГАЛЬТ
Мілітарний простір для своїх. Гуртує військових, ветеранів, цивільних і всіх небайдужих, хто хоче долучитись до мілітарної культури та сприяє розвитку українського війська.

Гуртуємось тут:

FACEBOOK INSTAGRAM

ЗАЧИН
Центр адопції та підготовки тварин до людей, де тварини не лише перебувають під час пошуку їм нової родини, але й проходять навчання, соціалізацію та стають готовими до другого шансу у своєму житті.

Хвостики чекають тут:

FACEBOOK INSTAGRAM

ПРОСТІР СПІЛЬНОГО ДОБРА
Культурно-мистецький простір для дітей та дорослих в Яремче.

Підписуйтеся, щоб надихатися:

FACEBOOK INSTAGRAM

СИЛЬНІ СЕРЦЯ
Громадська організація, що розвиває превенцію серцево-судинних хвороб в Україні.

Спільнота людей, які дбають про серця:

FACEBOOK INSTAGRAM

ZAGO'S FARM
Гуманна ферма, яка поєднує традиції українського фермерства із сучасними технологіями.

Життя щасливих тварин тут:

ДАРНИЦЯ

Довіра формується з дій. Партнерство — з рішень. Небайдужість без дії залишається намі-ром. Але коли вчинки повторюються день за днем, вони стають практикою. Саме з таких практик формується культура відповідальності.

Ми в «Дарниці» переконані: відповідальний бізнес не існує окремо від суспільства. Особливо сьогодні, коли стійкість країни залежить від готовності кожного брати відповідальність за себе, інших людей та майбутнє.

Ми багато років дбаємо про здоров'я укра-їнців. І це не лише про створення лікарських засобів, а й про підтримку медичної системи, війська, ініціатив, які допомагають країні ста-вати сильнішою.

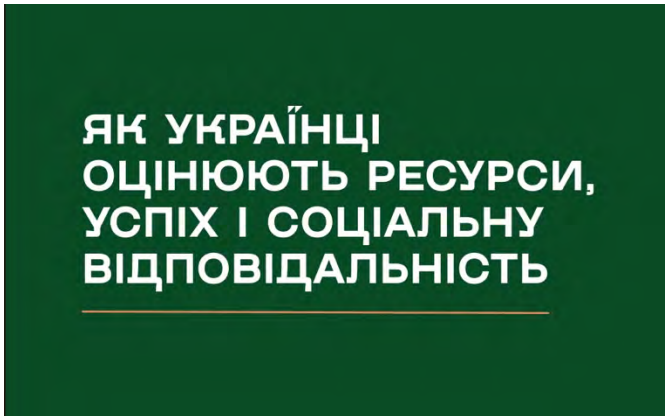
Цей гід зібрав досвід людей та організацій, які не залишаються осторонь — тих, хто шукає рішення, бере відповідальність і діє разом з іншими. Саме тому ми підтримали його ство-рення: як ініціативу, що об'єднує такий досвід і допомагає перетворювати небайдужість на конкретні дії.

Ми впевнені, що історії та кейси, зібрані в гіді, стануть джерелом ідей, натхнення та нових партнерств. Адже небайдужість — це дія, від-повідальність — це вибір, а партнерство — те, що робить їх стійкими.

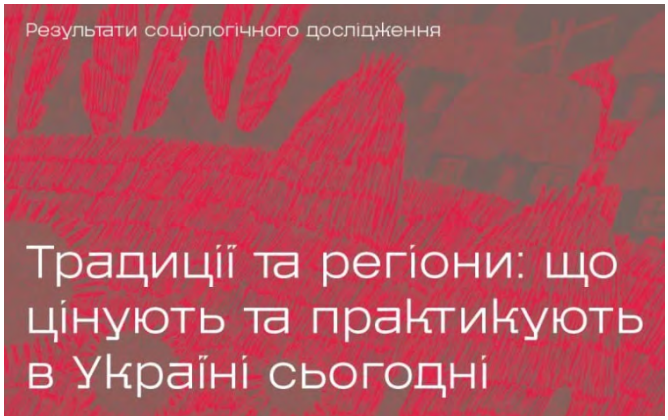
Щедрий вівторок

Також із 2015 року Zagoriy Foundation проводить дослідження, щоб розуміти, як змінюється суспільство, сфера благодійності, культура, цінності та практики взаємодії між інституціями. Ми спираємось на дослідження самі та ділимося ними з некомерційним сектором, бізнесом, медіа та тими, кому важлива аналітика.

НАШІ ДОСЛІДЖЕННЯ:
Дослідження Zagoriy Foundation









ДОСЛІДЖЕННЯ СФЕРИ БЛАГОДІЙНОСТІ 2026 SOON

СТЕЖИТИ ЗА НОВИНАМИ ЩЕДРОГО ВІВТОРКА

Instagram

Facebook

Linkedin

YouTube

Щедрий вівторок

ВІДЕО

Плейлист
з конференції
«Небайдужі»
2024

Плейлист
з конференції
«Небайдужі»
2025

ДАВАЙТЕ РАЗОМ ПЕРЕТВОРЮВАТИ **СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ НА СУСПІЛЬНУ НОРМУ!**

Над гідом працювали:

Ірина Угнівенко	авторка концепції дослідження, аналітики та тексту
Ярослава Макара	координація інтерв'ю
Марина Грамович	підготовка тексту
Мар'яна Галькович	підготовка тексту
Марина Грамович	літературне редагування
Євгенія Скалига	артдирекшн
Марія Сипалова	дизайн і верстка

Щедрий вівторок

Zagoriy Foundation — лабораторія суспільних практик. Через дослідження і власні проєкти ми перетворюємо виклики суспільства на рішення, які можуть відтворити інші.

zagoriy
foundation