

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-64-76>

УДК 330.33/.36

## ЗАСТОСУВАННЯ «ТЕОРІЇ ЗМІН» У СТРАТЕГУВАННІ РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Христенко Л.М., Чала П.В.

## APPLICATION OF "THEORY OF CHANGE" IN STRATEGIZING DEVELOPMENT OF PUBLIC ORGANIZATIONS

Khrystenko L.M., Chala P.V.

У дослідженні доведено, що у сучасному демократичному світі громадські організації як інституції громадянського суспільства є активними учасниками публічних процесів. Розвиток громадських організацій у довгостроковій (стратегічній) перспективі залежить від належного полі-спрямованого управління, коли мають враховуватися стратегічні цілі функціонування й розвитку як самої громадської організації, так й різних зовнішніх стратегічних акторів (гравців), дотичних до її діяльності (громадських спільнот, органів влади різних рівнів, представників благодійних інститутів, представників бізнесу як роботодавців та інвесторів, представників рекламних компаній, ЗМІ та ін.). Тож, пропонується у питаннях забезпечення довгострокового успіху своєї діяльності громадським організаціям звертатися до стратегування як процесу формування й впровадження стратегій для досягнення конкретних цілей або вирішення конкретних проблемних напрямків суспільного значення. Доведено, що стратегування є ключовим елементом управління розвитком, який визначає, як громадська організація буде виявляти суспільні запити з боку цільових груп населення, перетворювати ці запити на напрями своєї діяльності, розвивати й реалізовувати такі напрями шляхом ефективного й цільового використання залучених ресурсів. Виокремлено два етапи стратегування: перший етап ґрунтується на дослідженні, осмисленні й формулюванні суспільних потреб громадян у формі неотримання або недоотримання певних суспільно-корисних цінностей; другий етап передбачає генерування альтернатив вирішення проблемних питань, що виникли у суспільстві, з урахуванням інтересів громадської спільноти та самої громадської організації. Запропоновано у реалізації другого етапу стратегування розвитку застосовувати «теорію

змін» як інструменту для формування спеціальної стратегії у межах основної діяльності, яка полягає у задоволенні певної соціально-корисної потреби громадян. Апробація застосування «теорії змін» у стратегуванні розвитку громадських організацій здійснена на прикладі громадської організації просвітницького типу «Платформа розвитку «СМР». Виявлені зміни та їхні результати, які знаходяться у полі діяльності ГО «Платформа розвитку «СМР» та запропонований спрощений приклад «карти результатів» у процесі впровадження стратегії розвитку ГО «Платформа розвитку «СМР» шляхом активізації напряму вирішення суспільної проблеми «захист прав людини у бізнесі».

**Ключові слова:** громадянське суспільство, соціальні потреби, громадські запити, громадська організація, стратегічне планування, стратегування, стратегія розвитку, етапи стратегування, «теорія змін», етапи «теорії змін», «карта результатів» вирішення суспільної проблеми.

**Вступ.** У сучасному демократичному світі інститути громадянського суспільства є активними учасниками публічних процесів. Діяльність та активна позиція цих інститутів, до яких відносяться і громадські організації, неабияк впливають на процеси публічного управління не лише певних територій, але й країни в цілому. Досвід функціонування громадських організацій показує, що вони є дієвим елементом механізму впливу громадян, їхніх груп і спільнот та суспільства в цілому на прийняття й реалізацію органами влади різних рівнів соціально-значущих рішень у відповідь на запити щодо задоволення важливих потреб

громадянського суспільства у певний період часу. Особливо ця тема актуалізується зараз, коли наше суспільство намагається вижити та функціонувати в умовах військової агресії з боку рф. Громадські організації стали надійним тилом для забезпечення соціальних, гуманітарних і навіть військових потреб. Вистоявши у першій, надскладний період війни, вони продовжують виявляти напрями та шукати способи, щоб бути ефективними в новій реальності. А отже, у такій ситуації набувають актуальності питання про довгострокове функціонування громадських організацій на основі обґрунтованого стратегування, реалізованого за допомогою ефективних інструментів.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Аналіз публікацій показав, що на сьогодні існує чимало праці, які присвячені питанням формування й функціонування громадських організацій як складової публічного управління, що має брати активну участь у реалізації актуальних відповідно до ситуацій публічних функцій на користь запитів спільноти.

У сучасних дослідженнях науковців і практиків представлено чимало різноманітних підходів до розкриття змістовного поняття «громадська організація» та її місця у системі публічного управління на користь реалізації публічної політики. Важливість статусу об'єднань громадян підтверджується широко вживаному політико-правовому полі епітета як то «третій сектор» та «інститут (інституція) громадянського суспільства».

Спроби декларування питань щодо розвитку громадянського суспільства в Україні, умов залучення громадськості до формування та реалізації публічної політики з'явилися насамперед у певних програмах Кабінету Міністрів України. Підґрунтям цього стало формування нормативно-правової бази, до складу якої увійшли Порядок участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики (2004р.) і Типове положення про громадські ради при органах виконавчої влади [5]. У 2007 році сприяння розвитку громадянського суспільства було визначено пріоритетом держави в урядовій Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства [16]. Пізніше були реалізовані й стратегічні документи, які затверджені Президентом України: Стратегія державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства [15], Національна

стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки [11] і найновітніша Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки [14].

Окремі завдання, пов'язані з розвитком громадянського суспільства, відображені у тому числі в Національній стратегії у сфері прав людини, затвердженій Указом Президента України 24 березня 2021 року № 119, Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року № 695, Концепції розвитку громадянської освіти в Україні, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2018 року № 710-р. [14].

Тож, громадянське суспільство – це система суспільних інститутів, що діють незалежно, самостійно, без державного втручання, себто це «третій сектор», що діє паралельно із державою та бізнесом [14]. «Третій сектор» розуміється як невіддільна складова громадянського суспільства, яка є вкрай важливим інструментом для громадян, та дозволяє їм шляхом вільного об'єднання реалізовувати та представляти свої інтереси. Значущим інструментом і необхідним елементом публічного управління на демократичних засадах у межах «третього сектору» суспільства є певна структурна одиниця – громадська організація, що володіє стратегічними можливостями інституційного, організаційного, правового й суспільного характеру. Громадська організація за своїм змістом є не лише одним із найважливіших елементів громадянського суспільства, але й елементом публічного управління на демократичних засадах. У табл. 1 наведені приклади підходів до формулювання змісту поняття «громадська організація» у розрізі окремих аспектів.

Тож, існує досить потужна інформаційна база з висвітлення певних аспектів та напрямів формування й функціонування громадських організацій. Проте здебільшого вони присвячені конституційно-правовим, адміністративно-правовим та цивільно-правовим питанням. При висвітленні питань розвитку громадських організацій доцільним є вивчення організаційно-правових та господарсько-правових аспектів.

Таблиця 1

## Підходи до змісту поняття «громадська організація» у розрізі окремих аспектів

Джерело	Зміст поняття «громадська організація»
	<b>Конституційно-правовий аспект</b>
«Про громадські об'єднання» Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI [13]	Громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка. Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи.
Проект Закону України «Про громадські організації» [17]	Громадська організація є добровільним об'єднанням осіб для здійснення і захисту прав і свобод, задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших суспільних інтересів. Громадські організації є неприбутковими.
Д. С. Волкова [2, с. 28]	Громадська організація – це утворене фізичними особами громадське об'єднання, яке передбачає їхню спільну діяльність для реалізації неполітичних прав і законних інтересів. Громадські організації є конституційно-правовою формою громадських об'єднань.
М.Ю. Токар [20, с. 144]	Громадська організація – це колективний інструмент і необхідний елемент демократичного (публічного) управління. Громадські організації символізують у своїй структурній суті інтеграційний центр активних громадян, котрі через прояв громадянської позиції оцінюють реальний стан та перспективи розвитку публічно-управлінського потенціалу членів суспільства. Їм притаманний колективний стиль публічного управління на основі узгодження соціально-конфліктних інтересів.
	<b>Адміністративно-правовий аспект</b>
В.Б. Авер'янов [1, с. 77]	Адміністративно-правовий статус громадських об'єднань визначає як «сукупність прав та обов'язків, які реалізуються в адміністративних правовідносинах, що виникають між громадськими об'єднаннями та державними органами, органами місцевого самоврядування»
Є.Є. Додіна [6, с. 8]	Адміністративно-правовий статус громадських організацій – це правове положення громадської організації у відносинах із суб'єктами виконавчої влади, врегульоване нормами конституційного та адміністративного права». На її думку, «адміністративно-правовий статус громадських організацій слід розглядати як частину загального правового статусу громадських організацій».
Б.В. Чернявська [21, с. 155]	Адміністративна правосуб'єктність громадських організацій є необхідною умовою для набуття учасником правовідносин статусу суб'єкта адміністративного права. Вона характеризує здатність цих організацій мати права й обов'язки у сфері публічного управління, а також здатність реалізовувати та виконувати покладені обов'язки. Вона містить: 1) правоздатність; 2) дієздатність; 3) деліктоздатність.
А.Б. Половченя [12, с. 6]	Громадське об'єднання – це засноване відповідно до законодавства на добровільних 6 засадах утворення, що є носієм встановленої правосуб'єктності та функціонує відповідно до поставленої мети для захисту прав свобод або/та законних інтересів громадян, забезпечення їх прав на задоволення гендерних, екологічних, економічних, житлових, культурних, наукових, освітніх, правових, професійних, спортивних, трудових та інших інтересів.
	<b>Цивільно-правовий аспект</b>
М.В. Менджул [10, с. 36]	Відповідно до чинного законодавства громадські організації в Україні можуть існувати шляхом створення юридичної особи та без створення юридичної особи, проте з обов'язковим повідомленням про заснування. Суб'єктами цивільного права є тільки громадські організації, які набули статусу юридичної особи внаслідок державної реєстрації. Таким чином, громадським організаціям як суб'єктам цивільного права притаманні ознаки юридичної особи.
	<b>Організаційно-правовий аспект</b>
Д.Є.Волкова [2, с. 29]	Під організаційно-правовою формою громадської організації розуміється значення та характеристику зв'язку таких обов'язкових компонентів громадського об'єднання як: мети об'єднання; форми участі, що виражається в наданні громадському об'єднанню одного із закріплених у законодавстві типів. Компонентами громадської організації як об'єднання можуть вважатись: наявність державної реєстрації; акредитація, виконання публічних функцій; види та склад керівних і контрольних органів; наявність відокремлених структурних підрозділів та ін.
А.Б. Половченя [12, с. 6]	За організаційно-правовою формою громадські об'єднання можуть утворюватися як громадські організації і спілки, зі статусом юридичної особи або без такого статусу.
	<b>Господарсько-правовий аспект</b>
Т.П. Руциньська [18, с. 54]	Громадська організація (об'єднання) як суб'єкт господарського права – це майнововідокремлена організація, легітимізована в установленому порядку, наділена господарською компетенцією, яка несе самостійну відповідальність за результати господарювання і може здійснювати господарську діяльність безпосередньо або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи, з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання доходу, який після покриття витрат і сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів спрямовується на забезпечення досягнення громадською організацією мети своєї основної діяльності та задоволення суспільних потреб.

Через посилення ролі громадських організацій та значущості результатів їхньої діяльності для підвищення ефективності виконання функцій публічного управління у ситуації, що склалася у нашій країні через військову агресію РФ, набувають актуальності питання стійкості громадських організацій та виконання ними місії протягом тривалого періоду часу. Саме це потребує висвітлення ряду певних аспектів, які мають безпосередній вплив на успішне довгострокове функціонування громадських організацій як то: стратегічне планування з розробкою чіткої й реалістичної стратегії з урахуванням місії громадської організації, напрацювання відповідної бази ресурсів і здатностей, участь у спеціальних програмах та проектах. Все це є елементами стратегування розвитку громадських організацій і дозволяє їм орієнтуватися на довгострокові цілі, що пов'язані із задоволенням потреби очікувань цільової публічної аудиторії, та адаптуватися до змін у соціально-економічному та політичному середовищі.

**Мета дослідження** полягає у вивченні й розкритті змісту громадських організацій як інституту публічного сектору, виявленні особливостей управління їхнім розвитком, і на цій основі формування пропозицій стратегування розвитку громадських організацій за допомогою інструменту «теорії змін».

**Виклад змісту дослідження.** Поширена думка, про те, що в основі розвинутого демократичного громадянського суспільства має знаходитися активна діяльність системи громадських інститутів у формі громадських організацій, отримала обґрунтоване підтвердження та реалізацію в Україні включно.

Уцій науковій роботі громадська організація розглядається як форма об'єднання громадян, яка заснована відповідно до законодавства на добровільних засадах та «є носієм встановленої правосуб'єктності та функціонує відповідно до поставленої мети для захисту прав свобод або/та законних інтересів громадян, забезпечення їх прав на задоволення гендерних, екологічних, економічних, житлових, культурних, наукових, освітніх, правових, професійних, спортивних, трудових та інших інтересів» [12, с. 6]. За організаційно-правовою формою громадські організації є юридичними особами та діють у статусі некомерційних неприбуткових організацій. Формальними компонентами громадської організації є: наявність державної реєстрації; акредитація (або інший дозвіл: ліцензія, узгодження статуту та ін.), виконання

певних публічних функцій; види та склад керівних і контрольних органів; наявність відокремлених структурних підрозділів та ін. Важливо, що для громадських організацій, як і для інших видів громадських об'єднань, характерними є такі ознаки: добровільність, некомерційний (непідприємницький) характер діяльності, неприбутковість та неурядовість (недержавний характер).

Партнерство між державою та громадянським суспільством є вагомим чинником реалізації демократичних цінностей, закріплених у положеннях Конституції України, зокрема щодо прав людини та їх захисту. Протягом 2016–2020 років кількість інститутів громадянського суспільства суттєво зросла. За даними Державної служби статистики України, відбулося збільшення кількості юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання: громадські організації – на 22149 (з 70321 станом на 1 січня 2016 року до 92470 станом на 1 січня 2021 року) [14]. На сьогодні спостерігається тенденція продовження зростання кількості громадських організацій, що значно сприяє захисту прав людини, зокрема й соціально-економічних, в умовах війни.

Розвиток громадських організацій у довгостроковій (стратегічній) перспективі залежить від належного полі-спрямованого управління, коли мають враховуватися стратегічні цілі функціонування й розвитку як самої громадської організації, так й різних зовнішніх стратегічних акторів (гравців), дотичних до її діяльності: громадських спільнот, в інтересах яких реалізується публічна функція (населення громади, певна соціальна група населення та ін.); органів влади різних рівнів, представників благодійних інститутів (фондів, меценатів, грантодавців, донатів та ін.); представників бізнесу як роботодавців та інвесторів (вітчизняних і закордонних); представників рекламних компаній, ЗМІ та ін. Тож, для успіху в діяльності громадської організації є сенс говорити не просто про стратегічне планування, але про стратегування розвитку громадських організацій як процесу формування й впровадження їхніх власних стратегій, що узгоджені зі стратегіями різних зовнішніх акторів.

Зазначимо, що англomовний термін «strategizing», як прийнято вважати, було введено в науковий обіг економістом-класиком лауреатом Нобелівської премії Олівером Вільямсоном [7, с. 215; 9, с. 22]. У загальному сенсі, під стратегуванням, як правило, розуміють

сукупність змістовних та організаційно-методичних положень і процедур, що регламентують та забезпечують процес розробки й реалізації ефективної стратегії розвитку суб'єкта певного рівня (загальнодержавного, регіонального, місцевого, корпоративного). У відношенні до громадських організацій у статті стратегування розглядається як процес формування й впровадження стратегій для досягнення конкретних цілей або вирішення конкретних проблемних напрямків суспільного значення. Воно є ключовим елементом управління, який визначає, як організація буде виявляти суспільні запити на розв'язання проблем з боку цільових груп населення, перетворювати ці запити на напрями своєї діяльності, розвивати й реалізовувати такі напрями шляхом ефективного й цільового використання залучених ресурсів.

Інструментом стратегування є стратегія. Стратегія дозволяє скоротити шлях досягнення громадською організацією поставлених нею цілей щодо розв'язання соціально важливих цілей, захисту прав людини у різних сферах суспільних відносин. Вона дозволяє обрати оптимальний напрям розвитку громадської організації із багатьох можливих альтернатив. Особливості підходу до розробки стратегій для розвитку громадських організацій продемонстровано на рис. 1.

Громадські організації мають враховувати, що розроблення та реалізація стратегії їх розвитку, як правило, проходить у декілька етапів. Перш ніж розпочати процес стратегування, необхідно здійснити певні підготовчі дії, а надалі послідовно пройти п'ять кроків (табл. 2).

Для апробації застосування стратегування у цьому дослідженні розглянемо одну ініціативу Громадської організації «Платформа розвитку «СМР»». Місією цієї організації є «розвиток

громадянської компетентності через неформальну освіту та підтримку громадських ініціатив» [19].

Оскільки головною метою стратегування у публічному секторі є створення певної суспільно-корисної цінності у відповідь на запит громадської спільноти, що реалізується відповідними суб'єктами – громадськими організаціями, то реалізація цього процесу має відбуватися за правилами стратегування на мікрорівні (на рівні громадської організації) з урахуванням загальної концепції розвитку держави, регіону, території. Виділяють два етапи стратегування: перший етап ґрунтується на дослідженні, осмисленні й формулюванні суспільних потреб громадян у формі неотримання або недоотримання певних суспільно-корисних цінностей; другий етап передбачає генерування альтернатив розв'язання проблемних питань, що виникли у суспільстві, з урахуванням інтересів громадської спільноти та самої громадської організації. Саме на другому етапі відбувається вибір і реалізація стратегії, яка дозволить задовольнити запити суспільства відповідно до мети діяльності громадської організації. Як правило, лише перший етап стратегування є повністю публічним із залученням громадської думки та громадського контролю. На другому етапі формуються непублічні стратегії, й громадському контролю підлягають виключно результати їхньої реалізації, які мають відповідати меті створення соціально-корисного блага на користь громадської спільноти. Ефективності перебігу другого етапу стратегування можна досягти за допомогою впровадження способу «теорії змін» як інструменту при формуванні внутрішньої стратегії функціонування і розвитку громадської організації.

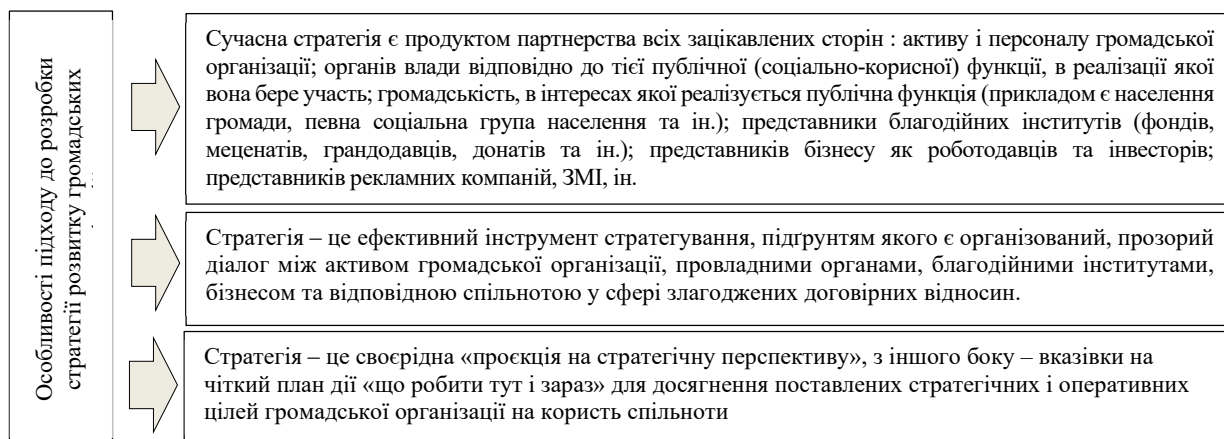


Рис. 1. Особливості підходу до розробки стратегій розвитку громадських організацій

Таблиця 2

**Набір дій і завдань у межах етапів формування і реалізації стратегії розвитку громадської організації [складено за допомогою 18, с. 20]**

Етап	Зміст
Етап 0. Організаційний етап (підготовчий)	Здійснюються: 1) ініціювання розроблення стратегії; 2) визначення та обґрунтування інтересів зацікавлених сторін; 3) створення робочої групи; 4) підготовка плану і проведення інформування про наміри розвитку; 5) вибір форм залучення груп зацікавлених сторін до обговорення напрямів розвитку ГО
Етап 1. Аналітичний етап	Здійснюється: 1) збір необхідних даних про середовище функціонування ГО певного типу; 2) аналіз актуального стану соціального пулу публічного сектору та самої ГО для виявлення основних тенденцій та стану соціально-економічних проблем, які можуть стати напрямами розвитку ГО; 3) результати моніторингу й оцінювання результативності виконання завдань чинної стратегії щодо основної діяльності ГО з метою сприяння задоволенню раніше виявлених соціальних потреб громадської спільноти; 4) аналіз сильних і слабких сторін ГО, можливостей і загроз (SWOT-аналіз) та характеристика порівняльних переваг, викликів і ризиків перспективного розвитку організації; 5) аудит всіх проєктів ГО та розподілення їх у межах робочих напрямів.
Етап 2 «Розробка документа»	1) стратегічне бачення; 2) стратегічні та оперативні цілі розвитку ГО; 3) опис завдань для досягнення цілей; 4) система індикаторів (критеріїв) досягнення оперативної цілі; 5) План реалізації стратегії (організаційні та адміністративні заходи, спрямовані на забезпечення реалізації стратегії, орієнтовні обсяги й джерела їх фінансування, відповідальні виконавці); 6) перелік наявних і перспективних проєктів розвитку ГО з визначенням орієнтовних обсягів і джерел їх фінансування, відповідальних виконавців та строків їх підготовки та реалізації; 7) орієнтовний фінансовий план; 8) індикатори оцінки результативності реалізації проєктів розвитку ГО.
Етап 3 «Легалізація»	1) визначення напрямів у вирішенні публічних (соціальнозначущих) проблем, їхнє обговорення (погодження) із представниками спільноти (як приклад, керівництвом місцевої влади, активом громадської спільноти та ін.). За необхідністю проведення громадських обговорень; 2) схвалення напрямку зміни діяльності ГО його засновниками, внесення змін до статуту ГО та його перереєстрація.
Етап 4 «Реалізація»	1) виконання завдань і заходів; 2) формування пакетупроєктів у межах напрямів розвитку, пошук джерел фінансування та реалізація таких проєктів; 3) формування пакету документів для підтвердження реалізації проєктів (організаційних й адміністративних операцій).
Етап 5 «Моніторинг та оцінювання»	1) збір та аналіз показників для моніторингу виконання стратегії; 2) підготовка моніторингового звіту; 3) оцінювання виконання стратегії за відповідними періодами реалізації.

У табл. 3 наданий приклад виявлення (шляхом опитування) актуальних соціальних потреб громадської спільноти, не обмеженої територіально, у певний період часу з метою виявлення можливих і необхідних суспільству нових напрямів діяльності громадської організації, що працює у сфері просвітництва. Опитування проходило за допомогою анкетування через мережу Інтернет від імені Громадської організації «Платформа розвитку «СМР»». Респондентам було запропоновано відповісти на запитання: «У чому полягає соціальна потреба просвітницького характеру, яку відчуваєте ви (ваша сім'я, громадська спільнота, до якої ви належите) у поточний період часу? За можливістю, обґрунтуйте ступінь важливості цієї потреби».

Слід наголосити, що перелік соціальних потреб, які представлені у табл. 3, не є сталим і може змінюватися постійно під впливом різних чинників. У зв'язку з цим таке відстеження

необхідно здійснювати на постійній основі для виявлення актуальності цих пунктів стосовно соціальних потреб суспільства та їх змінюваності. Дієвим інструментом ефективного залучення респондентів до опитування й підвищення його якості є зростання їхньої упевненості у реальності отримання певних соціальних благ, що відбулося після виявлення їх певних соціальних потреб.

Узагальнені дані опитування про актуальні соціальні потреби громадської спільноти були доповнені висновками персоналу ГО «Платформа розвитку «СМР»» про періоди та форми їхньої участі у задоволенні таких потреб: 1) участь ГО у період до 24.02.2022р.; 2) участь ГО, яка активована після 24.02.2022 р.; 3) участь ГО, яка може бути активована у короткий термін за допомогою наявного потенціалу організації; 4) участь ГО, яка може бути активована у перспективі (тривалому періоді)

Таблиця 3

**Виявлення соціальної потреби громадської спільноти у поточний період часу  
як бази для встановлення нових напрямів розвитку діяльності ГО**

Актуальні соціальні потреби громадської спільноти у поточний період часу	Участь ГО у задоволенні потреби				
	Участь ГО у період до 24.02.2022	Участь ГО активована після 24.02.2022	Участь ГО може бути активована у короткий	Участь ГО може бути активована у перспективі	Активізація участі є недержавною через значну відмінність у виді діяльності ГО
1) Опанування навичок з кризового управління та планування в мінливих умовах	+	+			
2) Допомога людям чий права були порушені та невідновлені через втрату робочих місць або зміни умов праці внаслідок агресії рф			+		
3) Організація цілеспрямованої роботи на підвищення стресостійкості та емоціональної рівноваги у громадян у повоєнний час		+			
4) Посилення соціальної роботи, спрямованої на слабозахищені групи населення		+			
5) Допомога в адаптації та реалізації власних ініціатив ВПО у нових громадах		+			
6) Допомога у реалізації можливостей розвитку та самовираження представників гендерних груп		+			
7) Пошук можливостей для підтримки людей на тимчасово окупованих територіях					+
8) Налагодження роботи з особливими категоріями людей (осіб з інвалідністю, ВПО, які тривалий час перебували в окупації на території України та території країни окупанта, в зоні ведення бойових дій та ін.)				+	
9) Отримання юридичних консультацій щодо діяльності в умовах війни					+
10) Налагодження гуманітарного напрямку в роботі на території громади		+			
11) Підвищення рівня проукраїнської ідеології у суспільстві в різних його прошарках (діти та молодь, працездатні особи, населення непідконтрольних територій, особи пенсійного віку та ін.);				+	
12) Допомога талановитим дітям і молоді у реалізації їх талантів на користь покращення іміджу України на Європейському та світовому просторах.					+
13) Пошук можливостей для активних громадян щодо реалізації ініціатив (проектів), допомога перетворення тематичних об'єднань громадян у дієві групи	+				
14) Допомога у пошуку можливостей для залучення ресурсів і фінансування соціальних, гуманітарних та бізнес-ініціатив (проектів)	+				
15) Допомога у налагодженні закордонного партнерства та збереження присутності в інфопросторі західних країн				+	
16) Посилення розвитку екологічного напрямку з елементами енергозощадження в роботі					+

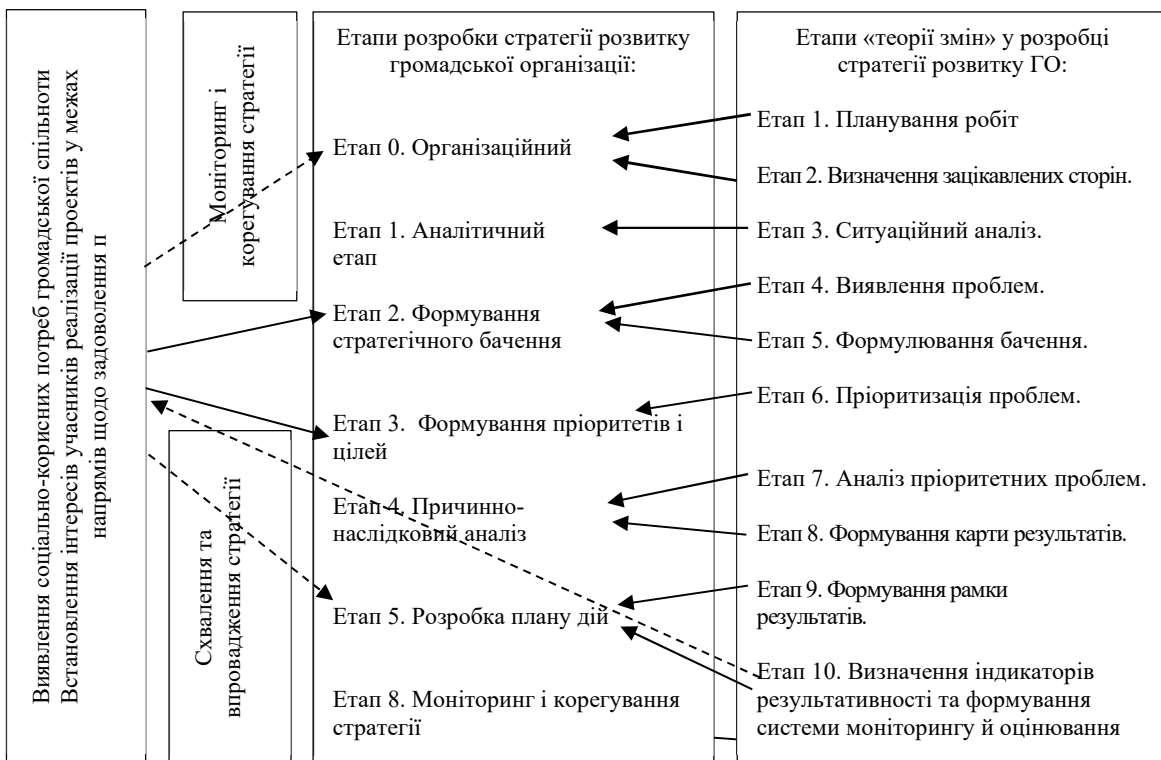


Рис. 2. Пропонована процедура включення етапів «теорії змін» до процесу формування, прийняття й реалізації стратегії розвитку громадської організації

після проведення пошуку необхідного потенціалу; 5) активізація участі є недоречною через значну відмінність у виді діяльності ГО. Результати висновків представлені у табл. 3.

«Теорія змін» як інструмент реалізації другого етапу стратегування розвитку громадської організації для захисту прав окремих осіб і певних груп суспільства передбачає формування спеціальної стратегії у межах основної діяльності, яка полягає у задоволенні певної соціально-корисної потреби громадян. Грунтуючись на узгодженні інтересів громадських акторів (гравців) та інтересів самої громадської організації, стратегія її розвитку має насамперед формувати чітке розуміння бачення шляхів змін у публічному секторі, які можуть бути реалізовані конкретною громадською організацією та будуть сформовані як напрями її розвитку.

Етапи формування, прийняття й реалізації стратегії розвитку громадської організації можуть бути інтегровані етапи у межах «теорії змін». З огляду на складність самого процесу формування, прийняття й реалізації стратегії розвитку громадської організації необхідно правильно організувати включення етапів «теорії змін» у цей процес з дотриманням певної методології та способу. На рис. рис. 2 представлена інтеграція етапів двох процесів.

Після виявлення соціально-значущих проблем громадської спільноти задля правильного встановлення того, на що потрібно спрямувати зусилля громадської організації у сфері захисту прав людини, відбувається формулювання стратегічного бачення напрямів і шляхів їхнього вирішення, яке є вагомим елементом стратегічного планування розвитку громадської організації. Маючи у розробці декілька попередньо визначених соціально значущих проблем, актив громадської організації має розпочати процес їхньої пріоритизації, що надалі впливатиме на правильність і обґрунтованість формулювання стратегічних цілей й оперативних завдань з розв'язання кожної проблеми.

Зацікавленим учасникам розв'язання соціальних проблем слід провести причинно-наслідкову оцінку кожної з них за допомогою «дерева проблем» [8, с. 34]. Всі проблемні питання, зазначені у «дереві проблем», їхні причини й наслідки надалі переформулюються у конкретний результат («карту результатів» [8, с. 37]) з довгостроковими позитивними наслідками. Після формування «карти результатів» за кожною з пріоритетних соціальних проблем громадська організація має розробити загальну таблицю результатів за стратегічним або програмним документом в



цілому [8, с. 41]. Цей процес передбачає визначення не лише очікуваних результатів, але й показників та індикаторів їх вимірювання, вихідних даних, очікуваних результатів, ризиків і припущень. Надалі для представлення результатів реалізації стратегії розв'язання соціальних проблем та захисту порушених прав людини пропонується створювати «карту результатів», яка відображає взаємозв'язок між запланованими у стратегії діями громадської організації спільно із залученими партнерами (зокрема органами влади, місцевим бізнесом, ЗМІ тощо) та прогнозованими результатами. Кожна «карта результатів» є унікальною з огляду на особливості функціонування певної громадської організації та соціально-економічність іншої потреби конкретної громадської спільноти, де вона працює.

Практичну сторону питання було досліджено на прикладі ГО «Платформа розвитку «СМР». Наразі громадська організація займається реалізацією проекту «Регіональний план 1325 в дії у Луганській області (План 1325 в дії)» завдяки підтримці Уряду Королівства Нідерландів в рамках проекту «Жінки, мир, безпека: місцеві потреби – місцеві рішення», що

впроваджується Українським Жіночим Фондом. Проект орієнтований на запобігання наслідкам конфлікту, гендерночутливому підході з постраждалими від СНПК, забезпечення принципів гендерної рівності, а також підвищення обізнаності представників громадських організацій, органів влади та місцевого самоврядування в регіоні щодо резолюції РБ ООН 1325 та на посилення роботи коаліції "Луганщина. Жінки. Мир. Безпека".

З метою формування стратегічного напрямку розвитку ГО «Платформа розвитку «СМР» була виявлена соціально-значима проблема з осередку сфери порушення прав людини у бізнесі через військову агресію з боку РФ, яка знаходиться у полі діяльності досліджуваної громадської організації та може бути швидко активована. Така проблема полягає в обмеженій кількості просвітницьких програм з допомоги персоналу підприємств, права яких були порушені й невідновлені через втрату робочого місця або зміну умов праці внаслідок переміщення (релокації), окупації або знищення підприємств у період воєнного стану. У сформованій «карті результатів» були виділені напрями можливих змін та їхні результати (табл. 4).

Таблиця 4

## Виявлення змін та їхніх результатів, які знаходяться у полі діяльності ГО «Платформа розвитку «СМР»

Які зміни необхідно провести?	Як виглядатиме змінена ситуація?
Провести потужну інформаційну кампанію щодо активізації напрямку просвітницької діяльності у сфері захисту прав людини у бізнесі через військову агресію з боку РФ	Дозволить виявити реальні факти порушення прав людини через втрату робочих місць та зміни умов праці внаслідок релокації, окупації або знищення підприємств, а також їхній обсяг та масштаби
Встановити й підтримувати зв'язки з потенційними роботодавцями: місцевими та релокованими господарськими структурами різних форм власності	Дозволить сформувати базу потенційних роботодавців та налагодити прямі контакти між ними та особами, які бажають змінити роботу або умови праці
Налагодити співпрацю з місцевими органами виконавчої влади	Допоможе адаптуватися до запитів нової громади переміщеним особам, які втратили роботу або бажають змінити умови праці та знайти нові робочі місця у громаді
Налагодити співпрацю з юридичними та іншими громадськими організаціями просвітницького типу, з міжнародними та вітчизняними організаціями, які займаються питаннями прав людей	Забезпечить зростання свідомості громадян про свої права у бізнесі; дозволить сформувати інформаційну базу про місця, куди можна звернути для отримання кваліфікованої допомоги у разі порушення прав
Налагодити співпрацю з місцевими та переміщеними центрами зайнятості	Дозволить отримати доступ до інформаційної бази про вакансії робочих місць та можливості перекваліфікації через центри зайнятості
Налагодити співпрацю з інститутами (центрами) післядипломної освіти та ін. навчальними закладами	Дозволить організувати навчання з перекваліфікації громадян, які втратили роботу або бажають змінити умови праці; сформувати інформаційну базу про навчальні заклади
Віднайти фінансування на розвиток громадської організації шляхом реалізації просвітницьких програм за напрямом «захист прав людей у бізнесі»	Сприятиме активізації напрямку розвитку громадської організації шляхом збільшення кількості програм допомоги для громадян, права яких були порушені, та формуванню потужної інформаційної бази

Таблиця 5

**Спрощений приклад «карти результатів» у процесі впровадження стратегії розвитку  
ГО «Платформа розвитку «СМР» шляхом активізації напряму розв’язання  
суспільної проблеми «захист прав людини у бізнесі»**

Результати	Показники	Вихідні дані	Мета	Засоби перевірки	Ризики і припущення
Максимально корисним для спільноти буде результат, коли всі громадяни зможуть отримувати необхідну освіту, інформаційну допомогу з працевлаштування та необхідні юридичні консультації	Кількість перекваліфікованих фахівців/тих, які отримали консультації	Кількість зафіксованих звернень з порушення прав людини у бізнес-середовищі; кількість звернень від громадян Луганської області, які офіційно втратили роботу або погіршення умов праці	Ідентифікувати всі випадки порушення прав людини і надати необхідну допомогу громадянам	Джерело перевірки: дані офіційної статистики, щодо кількості звернень громадян за допомогою до центрів зайнятості через втрату роботи; кількість громадян, які звернулися за консультацією до ГО та юридичних компаній; кількість громадян ВПО Луганської області офіційно працевлаштованих	Ризиком може бути відсутність людських і фінансових ресурсів
Фахівці центрів зайнятості можуть надати якісні послуги, їм довіряють, до них звертаються за допомогою, вони ефективні у допомозі персоналу, який втратив роботу через окупацію	Кількість зафіксованих випадків звернення до центрів зайнятості, офіційна статистика від обласної державної адміністрації про працевлаштування персоналу				Центри зайнятості можуть бути перевантажені через велику кількість людей, які шукають роботу, особливо під час окупації. Доступ до центрів зайнятості може бути обмежений для деяких людей, особливо для тих, хто живе в віддалених районах.
Мікро-результати Звернення за допомогою та консультаціями до ГО, юридичних компаній	Скільки жінок чи чоловіків звернулося ГО та юридичних фірм за консультаціями				Деякі ГО або юридичні компанії можуть мати обмежені ресурси або бути перевантажені, що може призвести до затримок у наданні допомоги.
Діяльність Інформування громадян про те, куди вони можуть звернутися за допомогою при порушенні їхніх прав через втрату роботи або погіршення умов праці	Громадяни будуть обізнані в правах людини і будуть знати де можна отримати необхідну допомогу.				Громадяни можуть проживати у віддалених регіонах і бути не проінформованими і не звертатимуться за допомогою.

**Висновки.** Громадська організація є значущим інструментом і необхідним елементом публічного управління на демократичних засадах у межах «третього сектору» суспільства. Для успіху в роботі члени громадської організації мають володіти знаннями про належну організацію своєї роботи, стратегічними можливостями інституційного, організаційного, правового й суспільного характеру, які можуть бути залучені для сприяння захисту прав та задоволення потреб людей. Стабільність,

довготривалість функціонування й ефективність діяльності громадських організацій забезпечується шляхом якісного стратегування їх діяльності, дієвим інструментом реалізації якого може стати застосування «теорії змін». Саме вона дозволяє побачити чіткий опис взаємозв’язків між діями громадської організації та очікуваними результатами; пояснити причини використання певних підходів та те, яким чином вони сприятимуть отриманню результатів, які очікує громадська організація та суспільство;

встановити взаємозв'язок між причиною (дією) громадської організації та очікуваним ефектом; одночасно контролювати процес та результат досягнення правозахисних або інших суспільно важливих цілей. Водночас корисно створювати «карту результатів», яка відобразить взаємозв'язок між запланованими у стратегії діями та прогнозованими результатами. Цінність такої «карти результатів» полягає в її унікальності, адже вона відображає конкретні потреби громадської спільноти, окремих її соціальних груп та осіб, особливості функціонування громадської організації та її взаємодію з оточуючими акторами, до яких належать органи влади, бізнес, благодійні, донорські організації та фонди, інші громадські організації, ЗМІ тощо.

### Література

1. Адміністративне право України. Академічний курс: підруч. у 2-х т.: Том 1. Загальна частина / ред. колегія: В.Б. Авер'янов. Київ : Юридична думка, 2004. 584 с.
2. Волкова Д. Є. Ознаки громадських організацій в Україні як підстави для виокремлення їх організаційно-правових форм. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Юриспруденція. 2019. №37, С. 28–30.
3. Гарасимів Т. Правовий статус громадських організацій України: євроінтеграційний процес стандартизації. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19948/garasimiv.pdf> (дата звернення: 10.10.2023)
4. Дацюк С. Стратегування. URL: [http://www.uis.kiev.ua/~xyz/6\\_strategation.htm](http://www.uis.kiev.ua/~xyz/6_strategation.htm) (дата звернення: 21.09.2023)
5. Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 15.10.2004 № 1378. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1378-2004-%EF> (дата звернення: 21.09.2023)
6. Додіна Є. Є. Адміністративно-правовий статус громадських організацій в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. Одеса, 2002. 21 с.
7. Забарна Е. М., Щьокіна Є. Ю. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону. *Modeling of the Regional Economy*. 2016. 1(27), С. 215-225.
8. Нижник О.М. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах : практичний посібник. К : Упорядниця, 2020. 90 с.
9. Кухарська Н. А. Стратегування соціально-економічного розвитку регіону як новий підхід до розробки та реалізації стратегій регіонального розвитку. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Регіональна політика в Україні: сучасний стан та шляхи активізації. Вип. 2014. №3 (107), С. 22-28
10. Менджул М.В. Цивільно-правовий статус громадських організацій: монографія. Ужгород : Видавництво Олександри Гаркуші, 2010. 200 с.
11. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки. Указ Президента України від 26.02.2016 №68. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/68/2016> (дата звернення: 7.10.2023)
12. Половченя А. Б. Адміністративно-правовий статус громадських об'єднань у сфері освіти в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2017. 16 с.
13. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 22.09.2023)
14. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки. Указ Президента України; Стратегія від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 22.09.2023)
15. Про Стратегію державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні та першочергові заходи щодо її реалізації : Указ Президента України від 24.03.2012 № 212. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/212/2012> (дата звернення: 25.09.2023)
16. Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.11.2007 № 1035. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1035-2007-%D1%80> (дата звернення: 25.09.2023)
17. Проект Закону України «Про громадські організації». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF2LN00A?an=3> (дата звернення: 7.10.2023)
18. Руциньська Т. П. Господарсько-правовий статус громадських організацій: дисертація ... канд. економ. наук. Вінниця, 2016. 214 с.
19. Сайт «Платформа розвитку «СМР»». URL: [https://smr.sd.ua/?page\\_id=67](https://smr.sd.ua/?page_id=67)
20. Токар М.Ю. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.
21. Чернявська Б.В. Адміністративно-правовий статус громадських організацій в Україні. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія:

юридичні науки. 2020. Том 31(70) №1, с. 155 – 161.

### References

1. Administratyvne pravo Ukrainy. Akademichnyi kurs: pidruch. u 2-kh t.: Tom 1. Zahalna chastyna / red. kolehiia: V.B. Averianov. Kyiv : Yurydychna dumka, 2004. 584 s.
2. Volkova D. Ye. Oznaky hromadskykh orhanizatsii v Ukraini yak pidstavy dlia vyokremlennia yikh orhanizatsiino-pravovykh form. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Yurysprudentsiia. 2019. №37, S. 28–30.
3. Harasymiv T. Pravovyi status hromadskykh orhanizatsii Ukrainy: yevrointehratsiinyi protses standartyzatsii. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19948/garasimiv.pdf>(data zvernennia: 10.10.2023)
4. Datsiuk S. Stratehuvannia. URL: [http://www.uis.kiev.ua/~xyz/6\\_strategation.htm](http://www.uis.kiev.ua/~xyz/6_strategation.htm) (data zvernennia: 21.09.2023)
5. Deiaki pytannia shchodo zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.10.2004 № 1378. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1378-2004-%EF>(data zvernennia: 21.09.2023)
6. Dodina Ye. Ye. Administratyvno-pravovyi status hromad-skykh orhanizatsii v Ukraini : avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk: spets. Odesa, 2002. 21 s.
7. Zabarna E. M., Shchokina Ye. Yu. Stratehuvannia yak instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu. Modeling of the Regional Economy. 2016. 1(27), S. 215-225.
8. Nyzhnyk O.M. Zastosuvannia teorii zmin u stratehichnomu planuvanni v obiednanykh terytorialnykh hromadakh : prak-tychnyi posibnyk. K : Uporiadnytsia, 2020. 90 s.
9. Kukharska N. A. Stratehuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehionu yak novyi pidkhid do rozrobky ta realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku. Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. Rehionalna polityka v Ukraini: suchasnyi stan ta shliakhy aktyvizatsii. Vyp. 2014. №3 (107), S. 22-28
10. Mendzhul M.V. Tsyvilno-pravovyi status hromad-skykh orhanizatsii: monohrafiia. Uzhhorod : Vydavnytstvo Oleksandry Harkushi, 2010. 200 s.
11. Natsionalna stratehiia spriannia rozvytku hromadian-skoho suspilstva v Ukraini na 2016–2020 roky. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26.02.2016 №68. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/68/2016>(data zvernennia: 7.10.2023)
12. Polovchenia A. B. Administratyvno-pravovyi status hromadskykh obiednan u sferi osvity v Ukraini: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk. Kyiv, 2017. 16 s.
13. Pro hromadski obiednannia: Zakon Ukrainy vid 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>(data zvernennia: 22.09.2023)
14. Pro Natsionalnu stratehiu spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021-2026 roky. Ukaz Prezydenta Ukrainy; Stratehiia vid 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (data zvernennia: 22.09.2023)
15. Pro Stratehiu derzhavnoi polityky spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini ta pershocherhovi zakhody shchodo yii realizatsii : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.03.2012 № 212. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/212/2012>(data zvernennia: 25.09.2023)
16. Pro skhvalennia Kontseptsii spriannia orhanamy vyko-navchoi vlady rozvytku hromadianskoho suspilstva : roz-poriadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.11.2007 № 1035. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1035-2007-%D1%80> (data zvernennia: 25.09.2023)
17. Proekt Zakonu Ukrainy «Pro hromadski orhanizatsii». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF2LN00A?an=3>(data zvernennia: 7.10.2023)
18. Rutsynska T. P. Hospodarsko-pravovyi status hromadskykh orhanizatsii: dysertatsiia ... kand. ekonom. nauk. Vinnytsia, 2016. 214 s.
19. Sait «Platforma rozvytku «SMR»». URL: [https://smr.sd.ua/?page\\_id=67](https://smr.sd.ua/?page_id=67)
20. Tokar M.Iu. Hromadski orhanizatsii Ukrainy v systemi rozvytku publichno-upravlinskykh vidnosyn: monohrafiia. Lvivskiy rehionalnyi instytut derzhavnoho upravlinnia NADU pry Prezydentovi Ukrainy. Lviv: LRIDU NADU, 2020. 412 s.
21. Cherniavska B.V. Administratyvno-pravovyi status hromadskykh orhanizatsii v Ukraini. Vcheni zapysky TNU im. V.I. Vernadskoho. Seria: yurydychni nauky. 2020. Tom 31(70) №1, s. 155 – 161.

### Khrystenko L., Chala P. Application of "theory of change" in strategizing development of public organizations

*The study proved that in the modern democratic world, public organizations as institutions of civil society are active participants in public processes. The development of public organizations in the long-term (strategic) perspective depends on proper multi-directional management, when the strategic goals of the functioning and development of both the public organization itself and various external strategic actors (players) related to its activities (public communities, government bodies) must be taken into account different levels, representatives of charitable institutions, representatives of business as employers and investors, representatives of advertising companies, mass media,*

etc.). Therefore, in matters of ensuring the long-term success of their activities, public organizations are suggested to turn to strategizing as a process of forming and implementing strategies for achieving specific goals or solving specific problem areas of social importance. It is proven that strategizing is a key element of development management, which determines how a public organization will identify public requests from target population groups, transform these requests into areas of its activity, develop and implement such areas through effective and targeted use of the resources involved. Two stages of strategizing are distinguished: the first stage is based on the research, understanding and formulation of public needs of citizens in the form of non-receipt or under-receipt of certain socially useful values; the second stage involves the generation of alternatives for solving problematic issues that have arisen in society, considering the interests of the public community and the public organization itself. In the implementation of the second stage of development strategy, it is proposed to apply the "theory of changes" as a tool for the formation of a special strategy within the framework of the main activity, which consists in satisfying a certain socially useful need of citizens. Approbation of the application of the "theory of changes" in strategizing the development of public organizations was carried out on the example of the

educational-type public organization "Development Platform "SMR". Identified changes and their results that are in the field of activity of the public organization "Development Platform "SMR" and proposed a simplified example of a "results map" in the process of implementing the development strategy of the public organization "Development Platform "SMR" by activating the direction of solving the social problem "protection of human rights in business".

**Keywords:** civil society, social needs, public requests, public organization, strategic planning, strategizing, development strategy, stages of strategizing, "theory of change", stages of "theory of change", "map of results" for solving a social problem.

**Христенко Лариса Миколаївна** – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ

**Чала Поліна Василівна** – здобувач 1 курсу магістратури за спеціальністю «Менеджмент» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ

Стаття подана: 30.11.2023.