

УДК 330.3:061-045.23

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-71>**Смолич Д.В.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
*Луцький національний технічний університет***Smolych Dariia**Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Management
*Lutsk National Technical University***МЕТОДИ ОЦІНКИ СТАНУ ТА ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ
НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ****METHODS FOR ASSESSING THE STATE AND DYNAMICS OF DEVELOPMENT
OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS**

Стаття присвячена аналізу поширених методологій щодо оцінки діяльності неурядових організацій. Проаналізовано основні два напрями та відповідні методи оцінки сектору громадянського суспільства, а саме – загальна оцінка стану розвитку організацій громадянського суспільства (ОГС) в певному географічному регіоні та оцінка діяльності окремих організацій. Досліджено та визначено узагальнені етапи проведення загальної оцінки, які можна адаптувати під різні типи досліджень. Проаналізовано життєздатність сектору ОГС в Україні протягом 2018–2022 років на основі Індексу сталості ОГС (Civil Society Organizations Sustainability Index – CSOSI). Розглянуто стан діяльності, проблеми та потреби неурядових організацій в Україні в умовах війни.

Ключові слова: організації громадянського суспільства, неурядова організація, індекс CSOSI, загальна оцінка ОГС, метод «соціальний аудит», самооцінка організацій.

The article is devoted to the analysis of common methodologies for evaluating the activities of civil society organizations (CSOs). The main two areas of assessment of the sector of the Romanian society are analyzed, namely, a general assessment of the state of development of CSOs in a certain geographical region, which involves a broad study of the landscape of civil society in a specific country or region, which makes it possible to understand the general state and functioning of the sector and the assessment of the activities of individual CSOs, which focuses on the performance and impact of specific organizations or groups of organizations, allowing for a more detailed and individual understanding of their performance. Generalized stages of general assessment, which can be adapted to different types of research, have been studied and defined. The assessment of the overall viability of the civil society sector in Ukraine during 2018–2022 was carried out using the analysis of the Civil Society Organizations Sustainability Index (CSOSI), the most optimal quantitative indicator for the general assessment of the civil society sector, which showed an improvement in the general indicator of the viability of the civil society sector on average by 3% and its individual aspects. Thus, as of 2021, Ukrainian CSOs are at the stage of «sustainability development», which means a sufficiently high level of viability of the sector, as well as a high potential for development. The state of activity of civil society organizations (CSOs) in Ukraine during the war was studied. The main problems most often indicated by organizations are the need for financing (in particular, administrative costs), insufficient material and technical infrastructure, emotional burnout, shortage of human resources and insufficient cooperation with local authorities. New organizations established in 2022-2023 were the most affected by the financial shortfall, while those established since 2001 were the least affected. In a significant number of organizations, there was a lack of specialized professional positions.

Key words: civil society organizations, non-governmental organization, CSOSI index, general evaluation of CSOs, «social audit» method, self-evaluation of organizations.

Постановка проблеми. Оцінка організацій громадянського суспільства відіграє важливу роль у розумінні їх ефективності, рівня впливу та стійкості. Війна в Україні суттєво змінила середовище діяльності неурядових організацій, вимагаючи перегляду методів та інструментів оцінювання, які використовуються для вимірювання їх ефективності та впливу.

Існуючі методи охоплюють як кількісні, так і якісні підходи і зосереджені як на загальній оцінці організацій громадянського суспільства у конкретній країні чи регіоні, так і на детальній оцінці окремих організацій чи їх груп. Проте кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, що обумовлює потребу у проведенні комплексного аналізу, з метою визначення

тих методів, які будуть найбільш ефективними за різних обставин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тенденції функціонування та розвитку сектору громадянського суспільства та його вплив на формування соціального, політичного та економічного життя вже багато років залишаються в полі зору вітчизняних та зарубіжних науковців, а також впливових міжнародних організацій. Питання вибору шляхів та методів ефективного оцінювання стану організацій громадянського суспільства досліджували: Репуччі С. [1], Бакстон Ч. [9], Урсу О., Паливода Л., Купрій В., Бікла О. [10], Вінніков О., Борисенко Ю. Маматова Т. [8], Дзюденко Т., Серняк О. [6], Падалка Г., Білокурський А. [4], Балдич Н., Голота С., Палій Г., Корнієвський О. та інші. Разом з тим, питання комплексного оцінювання неурядових організацій в Україні в період війни залишається актуальним.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є проведення системного дослідження методів оцінки стану та динаміки розвитку неурядових організацій, що включає аналіз їх ефективності, впливу та сталості.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2010 році Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) у виданні «Оцінки громадянського суспільства: посібник користувача» [1], представлено систематизований інструментарій оцінювання організацій громадянського суспільства, ефективні методології та джерела інформації, спрямовані на полегшення процесу аналізу сектору. Оцінювання громадянського суспільства (НУО, НКО, приватних волонтерських організацій тощо) здійснюється за двома напрямками, які передбачають різні методи та інструменти оцінювання, а саме:

- оцінка громадянського суспільства в цілому – загальна оцінка стану розвитку ОГС в певному регіоні;
- оцінка діяльності окремих організацій.

З метою вивчення ефективності функціонування організацій громадянського суспільства в цілому в певному регіоні або країні, аналізу загального потенціалу ОГС, рівня їхнього залучення та впливу, проводять загальну оцінку.

Загальне оцінювання сектору ОГС проводиться різними впливовими міжнародними організаціями, фондами, агенціями. Воно може бути здійснене безпосередньо або за допомогою локальних посередників. Зокрема, в Україні організація USAID для проведення досліджень залучає Український незалежний центр політичних досліджень. Також оцінювання можуть проводити локальні організації, які діють в країнах, в яких здійснюється аналіз та оцінка сектору ОГС. У підсумку проведеного оцінювання, зазвичай, виводяться порівняльні індекси за різними регіонами [1].

Аналізуючи посібники міжнародних організацій та програм щодо загальної оцінки організацій громадянського суспільства можна узагальнено виділити наступні етапи оцінювання:

1) вибір регіону (країни) дослідження – формування вибірки країн враховуючи такі фактори, як політична, економічна та культурна різноманітність;

2) збір даних – формування первинних та вторинних даних за допомогою різноманітних методів, включаючи інтерв'ю з ключовими зацікавленими сторонами

(представниками ОГС, урядовцями, активістами), опитування ОГС, аналіз документів та спостереження;

3) розробка тематичних досліджень – розробка детальних тематичних досліджень для кожної країни з вибірки, зосереджуючись на конкретних ОГС та їхніх ініціативах, діяльності та рівні впливу;

4) аналіз даних – аналіз отриманих даних за допомогою відповідних якісних і кількісних методів (тематичного кодування інтерв'ю, статистичного аналізу даних опитування та аналізу змісту документів);

5) порівняльний аналіз – порівняння висновків з різних тематичних досліджень, з метою виявлення загальних тенденцій, відмінностей та закономірностей в ролі ОГС у сприянні належного врядування в різних країнах;

6) аналіз політики – аналіз політичного середовища в досліджуваній країні, з метою оцінки того, як державна політика підтримує або перешкоджає діяльності організацій громадянського суспільства;

7) оцінка впливу – оцінка впливу втручання ОГС на показники належного управління, такі як прозорість, підзвітність та участь громадян;

8) узагальнення та рекомендації – систематизація отриманих даних в одному документі та розробка практичних рекомендацій для ОГС, урядів та міжнародних організацій на основі результатів дослідження;

9) формування звіту – підготовка комплексного звіту про дослідження, що включає вступ, огляд літератури, методологію, результати тематичних досліджень, порівняльний аналіз, рекомендації та висновки;

10) розповсюдження результатів оцінювання – через академічні публікації, аналітичні записки, презентації на конференціях та взаємодію з відповідними зацікавленими сторонами.

Загальне оцінювання здійснюється за допомогою якісних та кількісних показників. При проведенні загальної кількісної оцінки, головним показником є Індекс сталості ОГС (Civil Society Organizations Sustainability Index – CSOSI), який показує рівень загальної життєздатності сектору громадянського суспільства. Індекс CSOSI було розроблено у 1997 році з метою аналізу сектору ГС у Європі (Центральній та Східній) та Азії та країнах Латинської Америки. На сьогоднішній день, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) у партнерстві з ICNL щорічно проводять дослідження в різних регіонах, використовуючи даний індекс. В Україні з 2005 року такі дослідження проводить Український незалежний центр політичних досліджень (УНЦПД).

Індекс сталості ОГС охоплює сім аспектів оцінювання, що є вирішальними для стійкості сектору, а саме: правове середовище, організаційна спроможність, фінансова спроможність, адвокація, надання послуг, галузева інфраструктура, громадський образ. Аналіз даних аспектів дозволяє визначити сильні сторони розвитку сектору та виділити головні проблеми окремого регіону в цьому напрямку, що в свою чергу дозволяє провести глибокий порівняльний аналіз розвитку організацій громадянського суспільства у перспективі. Отримані результати дослідження зводяться за допомогою шкали (1-3 – сектор посиленої стійкості, 3,1-5 – сектор розвитку стійкості, 5,1-7 – сектор перешкоди для стійкості) [2].

На рис. 1 зведено результати оцінювання загальної життєздатності сектору ОГС в Україні та визначено рівень його сталості у 2018–2022 рр.

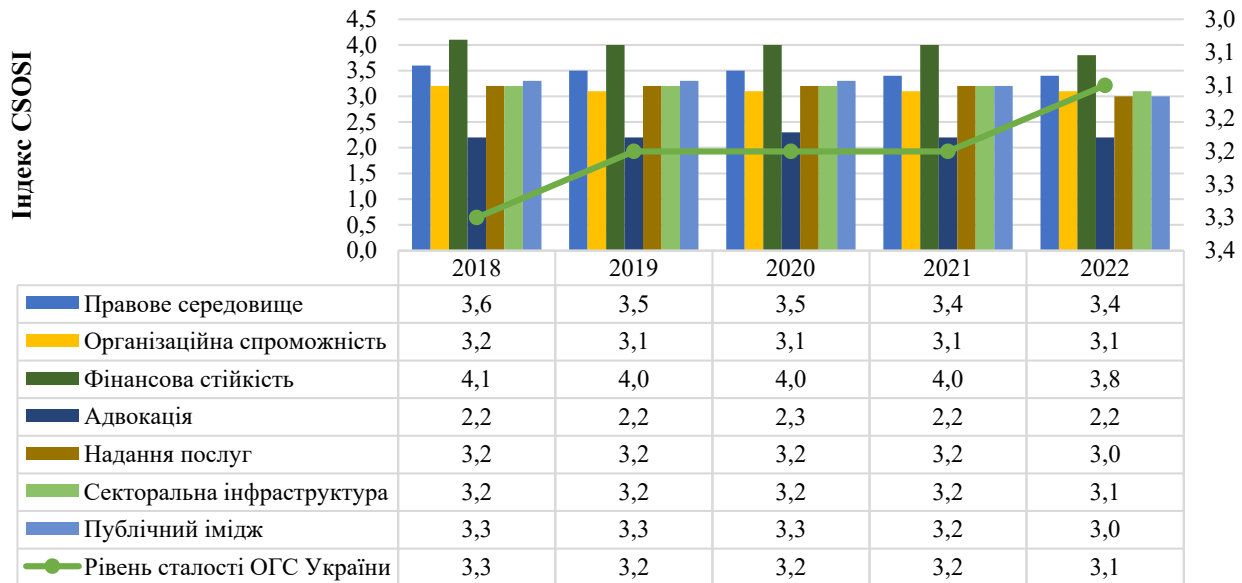


Рис. 1. Результати оцінювання загальної життєздатності сектору ОГС в Україні (Індекс CSOSI)

Джерело: побудовано на основі даних джерел [2; 3]

З даних рис. 1 бачимо, у 2019, 2021 та 2022 році спостерігалось покращення загального показника життєздатності сектору організацій громадянського суспільства в середньому на 3 % та його окремих аспектів.

Для порівняння на рис. 2 зображено Індеси CSOSI в Україні та країнах Центральної та Східної Європи та в деяких країнах Євразії у 2021 році.

Таким чином, українські ОГС станом на 2021 рік знаходились на етапі «розвиток стійкості», що означало достатньо високий рівень життєздатності сектору, а також високий потенціал розвитку.

У 2023 році компанія 4Service на замовлення Фонду Східна Європа в рамках проекту «Фенікс», що фінансується Європейським Союзом провела дослідження щодо діяльності організацій громадянського суспільства (ОГС) в Україні в умовах війни. Метою дослідження була оцінка поточних потреб та викликів з якими стикаються українські ОГС, а також їхня роль і позиція в процесі відбудови країни. Під час дослідження був використаний підхід який включав як кількісні, так і якісні показники оцінки. Вибірка складала 621 опитаних громадських та благодійних організацій України.

Результати опитування засвідчили зміни в роботі організацій, наявні потреби та проблеми, особливості проектної діяльності та організаційну спроможність. Зокрема, 70 % опитаних респондентів та 91% громадських організацій підчас повномасштабного вторгнення не переїжджали в інші регіони або країни. Крім того, 79% опитаних організацій повідомили про відсутність змін у своїй діяльності через війну, тоді як 19% зазначили, що змогли адаптуватися до нових умов, в деяких випадках змінивши фокус роботи. Найбільша кількість організацій, які все-таки були змушені релокуватись, припадає на північні (35%) та східні (24%) регіони України [4].

Основні проблеми ОГС нині це потреба у фінансуванні (зокрема покриття адміністративних витрат), не достатня матеріально-технічна інфраструктура, емо-

ційне вигорання, дефіцит людських ресурсів та низький рівень співпраці з органами місцевої влади. Нові організації, створені в 2022–2023 роках, найбільше постраждали від фінансової нестачі, тоді як ті, що діють з 2001 року, постраждали найменше. У значній кількості організацій спостерігається брак спеціалістів, зокрема фахівців з фандрейзінгу, закупівель, моніторингу та оцінки, фахівців з комунікацій.

Поряд із загальною оцінкою сектору ОГС дуже важливим є оцінювання діяльності окремих ОГС або їх певної групи. Така оцінка передбачає дослідження їх внутрішнього потенціалу, рівня залучення бенефіціарів, впливу програм та інших показників внутрішньо-організаційного управління. Такого роду дослідження здійснюють зазвичай використовуючи методи самооцінювання (самостійне здійснення організацією аналізу своєї діяльності) та методів зовнішнього оцінювання (здійснення аналізу зовнішніми суб'єктами – дослідниками, урядовими структурами, міжурядовими організаціями, донорами або іншими ОГС [1]).

Власне, методи оцінювання неурядових організацій (групи, окремої організації) можна поділити на:

Кількісні методи, в основі яких лежать кількісні індикатори, що дають можливість відслідковувати зміну тих чи інших показників з часом. Перевагою оцінювання за кількісним методом є те, що на кількісні показники більш об'єктивно здійснювати посилання, на відміну від якісного опису. Проте, на практиці такі методи використовують достатньо рідко, через складне забезпечення якості оцінки за рахунок складності розробки коректних кількісних індикаторів. Також, варто зазначити, що не вся інформація, отримана в процесі аналізу, може бути кількісно обрахованою.

На сьогодні існують різні методи отримання кількісних даних, одними з популярних є рейтингові оцінки та метод РОЕТ (формування електронних таблиць для зведення статистичних розрахунків). Не всі індикатори мають кількісний характер, проте їх можна адаптувати під кількісні показники. Так, наприклад, відповіді

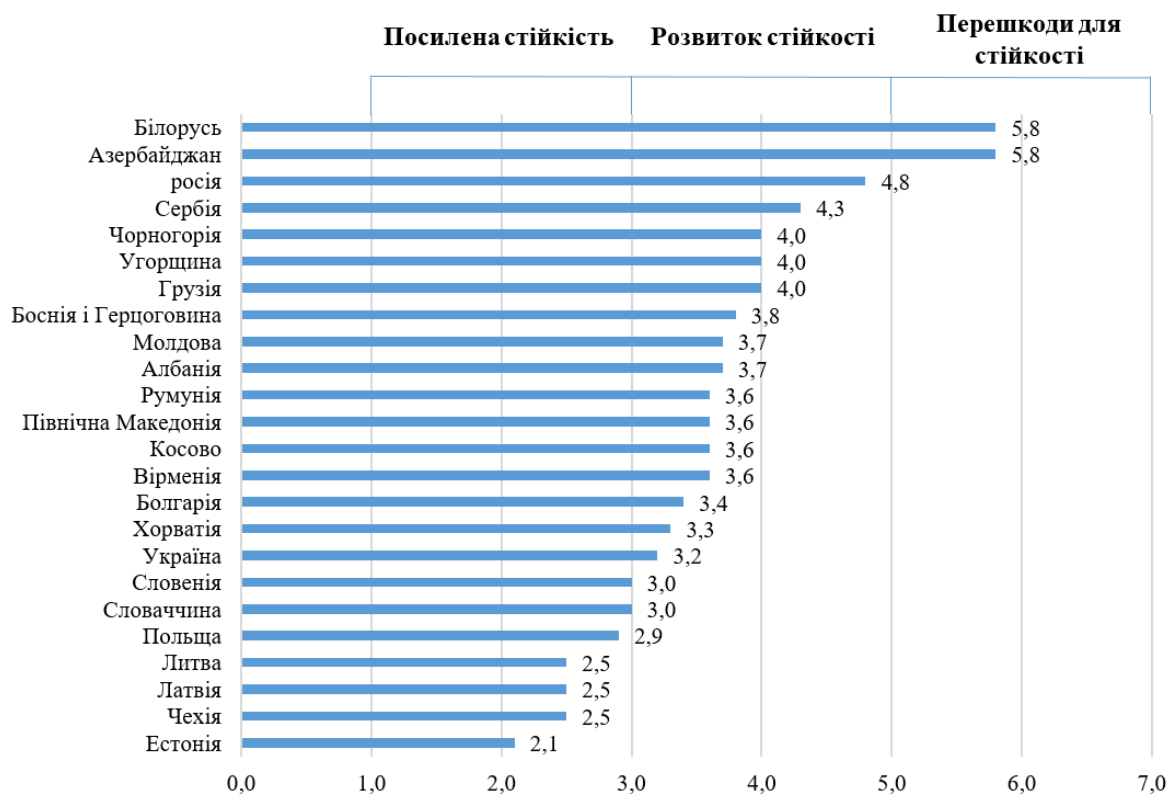


Рис. 2. Порівняння Індексу CSOSI в Україні та країнах Центральної та Східної Європи та в деяких країнах Євразії у 2021 р.

Джерело: побудовано на основі даних джерела [5]

«так» або «ні» інколи замінюють на рейтингову шкалу, з метою надання їм кількісного значення [1].

Зовнішня оцінка, яку проводять різні суб'єкти, а саме –міжурядові організації, донори, дослідники, науковці. Ефективним методом зовнішніх оцінок є метод моніторингу діяльності організацій, він передбачає консультації з цільовою аудиторією, діяльність яких оцінюють. Метод моніторингу, який ще дуже часто носить назву «соціальний аудит» вважають ефективнішим ніж наприклад метод «експертної оцінки», адже він дає змогу отримати більш повну інформацію, порівняти погляди різних сторін.

Самооцінка (самостійна оцінка), яка передбачає проведення оцінювання власної діяльності самими організаціями громадянського суспільства. За такого методу, найчастіше отримані відповіді учасників опитування переводять у кількісний формат за шкалою від 1 до 4 балів (хоча дана шкала може за необхідності розширюватись), де 1, 2, 3, 4 – це низький, базовий, середній та високий рівень спроможності відповідно. Згодом переведені в числовий формати відповіді зводять в інтегральний показник, який відображає загальну картину оцінювання [6].

На сьогодні, однією з найвпливовіших організацій, які організують та проводять дослідження, розробляють методології та інструментарій оцінювання діяльності організацій громадянського суспільства є британська компанія INTRAC. Дана компанія є некомерційною і вважається лідером у сфері політики та практики громадянського суспільства. Через загальноновизнаний досвід у плануванні, моніторингу та оці-

нюванні діяльності різних типів організацій сектору громадянського суспільства, вона пропонує низку якісних методик, підходів та інструментів з метою розвитку їхнього потенціалу, з метою якомога ефективнішого управління власними ресурсами, максимізації впливів та постійного вдосконалення діяльності таких організацій [7].

Варто зазначити, що методологія, розроблена фахівцями компанії INTRAC, на сьогоднішній день, лягає в основу методик оцінки діяльності ОГС багатьох вітчизняних та іноземних науковців і організацій, які адаптують її відповідно до типів оцінюваних організацій, їхніх особливостей та залежно від галузі або регіону в якому вони функціонують.

У 2013 році спеціалісти INTRAC в рамках проекту ПРООН «Демократизація, права людини і розвиток громадянського суспільства в Україні», представили публікацію, в якій містяться інструкції та практичні поради щодо проведення оцінювання організацій громадянського суспільства. Через свій загальний та комплексний характер, дану методологію можуть застосовувати різні типи ОГС незалежно від видів та напрямів діяльності. Дана методологія припускає, що організаційна оцінка повинна в першу чергу спиратися на механізми самооцінки, які потім можуть бути посилені за допомогою експертної оцінки або зовнішнього аудиту. Таким чином, основним принципом проведення оцінки є активне залучення самих ОГС до процесу оцінювання. Такий підхід гарантує, що організації, відібрані для оцінки, нададуть коректну та більш точну інформацію про свою діяльність, включаючи

свій статус, послуги, фінансову спроможність, правове становище, відносини з донорами та урядом тощо [9].

Важливо підкреслити, що мета організаційної оцінки виходить за межі простого збору інформації про діяльність окремих ОГС чи їх груп, вона в першу чергу спрямована на заохочення організаційного розвитку. При цьому, вирішальну роль у стимулюванні організаційних змін, відіграє фасилітатор (зовнішня організація або особа зі значним досвідом та авторитетом) завойовуючи довіру та стимулюючи певні дії.

Даний підхід, який називають «самооцінка, орієнтована на результат», дозволяє проводити об'єктивне порівняння між різними ОГС, допомагає визначити сфери, де збігаються пріоритети, що слугує основою та приводом для майбутніх партнерств і дає змогу оцінити заходи з підвищення потенціалу оцінюваної організації через певний проміжок часу, шляхом проведення повторної оцінки в майбутньому періоді [9].

Варто відмітити, що в Україні активною діяльністю щодо розробки методології та проведення оцінки різних організацій громадянського суспільства в цілому та окремих регіонах або містах займається Благодійний фонд «Творчий центр ТЦК». Основний інструмент, який вони використовують для аналізу та оцінки – це анкети, спеціально розроблені опитування, які можна розповсюджувати серед ОГС як онлайн, так і офлайн. Згідно більшості досліджень ТЦК, щодо оцінювання діяльності окремих ОГС в різних містах або областях, виділяють чотири основні етапи: формування вибірки ОГС; підготовка форми опитувальника; проведення опитування ОГС; аналіз отриманих даних та складання загального звіту [10].

В результаті проведених оцінок визначаються наступні показники: індекс організаційної спроможності організацій громадянського суспільства; спроможність організацій співіснувати (наявність ефективних зовнішніх зв'язків); рівень програмної діяльності; індекс спроможності ОГС надавати професійні

послуги; індекс ефективності участі ОГС в коаліціях та мережах; індекс спроможності представляти інтереси та захищати права; індекс легітимності ОГС.

В процесі здійснення оцінювання розвитку неурядових організацій важливою складовою є дослідження ступеня їх взаємодії з органами державної влади, що дає змогу визначити головні аспекти та проблеми такої взаємодії, які перешкоджають формуванню ефективних зв'язків та комунікацій з метою налагодження спільної цільової роботи над конкретними проектами та забезпечення впровадження принципів ефективного врядування на практиці.

Як правило, нині використовують формальні індикатори оцінки рівня залучення організацій громадянського суспільства до суспільних змін, зокрема через залучення останніх до обговорення проектів нормативних актів. Але варто відмітити, що дані індикатори не дають об'єктивної інформації щодо ефективності такої участі тому, що формально долучаючись до даного процесу, аргументи та пропозиції представників неурядових організацій подекуди залишаються не врахованими.

Висновки. Оцінка стану та динаміки розвитку неурядових організацій є важливим процесом, який не лише вимірює рівень ефективності їх діяльності та вплив цих організацій на соціальне, економічне та політичне життя, але й спрямовує їхній розвиток, особливо в складних умовах в період війни. Кількісні методи, опитування та статистичний аналіз, пропонують вимірні дані про діяльність і потреби таких організацій. Самооцінка дозволяє організаціям обмірковувати власні практики та проблеми, сприяючи внутрішньому зростанню та підзвітності. Зовнішнє оцінювання, зокрема через метод моніторингу, експертне оцінювання, оцінювання цільовою аудиторією забезпечує об'єктивне бачення, яке може підтвердити або спростувати результати самооцінки та визначити вектори стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Оцінки громадянського суспільства. Посібник користувача. Центр врядування ПРООН в Осло., 2010. 90 с.
2. Індекс стійкості організацій громадянського суспільства CSOSI 2017–2023 рр. URL: <http://www.ucipr.org.ua/en/about-us/projects/civil-society-organisations-sustainability-index-csosi-2017-2022>
3. Український незалежний центр політичних досліджень (УНЦПД). Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства в Україні у 2021 році. В рамках дослідження Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) у партнерстві з Міжнародним центром некомерційного права (ICNL) – Індекс сталого розвитку організацій громадянського суспільства 2018–2023 рр. для Центральної та Східної Європи та Євразії. 2022. 13 с. URL: <http://www.ucipr.org.ua/en/about-us/projects/civil-society-organisations-sustainability-index-csosi-2017-2022>
4. Дослідження потреб і проблем громадського сектору URL: <https://eef.org.ua/report/doslidzhennya-potreb-i-problem-gromadskogo-sektoru-pid-chas-vijny/>
5. United States Agency for International Development, Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance, Center of Excellence on Democracy, Human Rights and Governance. 2021 civil society organization sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 22nd Edition. September 2019. 272 с
6. Академія Громадського активізму. Рекомендації з з організаційного розвитку для громадського сектору. 2021. 18 с.
7. INTRAC for civil society URL: <https://www.intrac.org/>
8. Борисенко Ю.В., Маматова Т.В. Підхід до оцінювання зрілості мережевих систем місцевого розвитку, орієнтованого на громаду. *Аспекти публічного управління*. 2017. Том 5. № 11. С. 19–30.
9. Бакстон Ч. Пілотна методологія оцінки рівня організаційного розвитку ОГС. Програма розвитку ООН в Україні. Київ : ПРООН, 2013. 42 с. URL: https://issuu.com/dhrpraxis/docs/pilot_methodology_of_organizational
10. Паливода Л., Купрій Н., Бікла О. Стан та динаміка розвитку організацій громадянського суспільства України 2002–2018 роки: Звіт за даними дослідження. Київ : БФ «Творчий центр ТЦК», 2018. 108 с.

References:

1. Otsinky hromadyans'koho suspil'stva. Posibnyk korystuvacha. Sentr vryaduvannya PROON v Oslo. (2010). 90 p.
2. Indeks stiykosti orhanizatsiy hromadyans'koho suspil'stva CSOSI 2017–2023. Available at: <http://www.ucipr.org.ua/en/about-us/projects/civil-society-organisations-sustainability-index-csosi-2017-2022>

3. Ukrainyans'kyi nezalezhnyy tsentr politychnykh doslidzhen' (UNTSPD). Indeks stalosti rozvytku orhanizatsiy hromadyans'koho suspil'stva v Ukraini u 2021 rotsi. V ramkakh doslidzhennya Ahentstva SSHA z mizhnarodnoho rozvytku (USAID) u partnerstvi z Mizhnarodnym tsentrom nekomertsynoho prava (ICNL) – Indeks staloho rozvytku orhanizatsiy hromadyans'koho suspil'stva 2018-2023 rr. dlya Tsentral'noyi ta Skhidnoyi Yevropy ta Yevraziyi. (2022). 13 p. Available at: <http://www.ucipr.org.ua/en/about-us/projects/civil-society-organisations-sustainability-index-csosi-2017-2022>

4. Doslidzhennya potreb i problem hromsektoru. Available at: <https://eef.org.ua/report/doslidzhennya-potreb-i-problem-gromadskogo-sektoru-pid-chas-vijny/>

5. United States Agency for International Development, Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance, Center of Excellence on Democracy, Human Rights and Governance. 2021 civil society organization sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 22nd Edition. (September 2019). 272 p.

6. Akademiya Hromads'koho aktyvizmu. Rekomendatsiyi z z orhanizatsiynoho rozvytku dlya hromads'koho sektoru. (2021). 18 p.

7. INTRAC for civil society. Available at: <https://www.intrac.org/>

8. Borysenko Yu. V., Mamatova T. V. (2017) Pidkhid do otsynyuvannya zrilosti merezhevykh system mistsevoho rozvytku, oriyentovanoho na hromadu. *Aspekty publichnoho upravlinnya*, vol. 5, no. 11, pp. 19–30.

9. Bakston Ch. (2013) Pilotna metodolohiya otsinky rivnyia orhanizatsiynoho rozvytku OHS. Prohrama rozvytku OON v Ukraini. Kyiv: PROON, 42 p. Available at: https://issuu.com/dhrpraxis/docs/pilot_methodology_of_organizational

10. Palyvoda L., Kupriy N., Bikla O. (2018) Stan ta dynamika rozvytku orhanizatsiy hromadyans'koho suspil'stva Ukrainy 2002–2018 roky: Zvit za danymy doslidzhennya. Kyiv: BF «Tvorchy tsentr TTSK», 108 p.