

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

назва факультету

Кафедра управління та організаційного розвитку

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему: Стратегічне управління розвитком партнерських мереж громадських організацій в сучасних соціально-економічних умовах

Виконав(ла): студент 6 курсу, групи СУМ17/М

спеціальності

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Медведєв О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Борщевський В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Павлик Х. Б.

(прізвище та ініціали)

Львів – 2019 року

Медведєв О.О. Стратегічне управління розвитком партнерських мереж громадських організацій в сучасних соціально-економічних умовах: Магістерська робота: (073 Менеджмент “Управління неприбутковими організаціями”) / О.О.Медведєв / Український католицький університет. Кафедра Управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: Ю. А. Клебан, к. е. н, доцент – Львів: УКУ, 2018. – ___ с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади створення громадських організацій та їх мереж. Проаналізовано український досвід створення мереж в контексті цінностей та суспільних процесів останнього століття. Запропоновано рекомендації щодо пріоритетних напрямків створення мереж громадських організацій та диверсифікації ресурсів ГО через участь в партнерських мережах.

Ключові слова: партнерська мережа, коаліції, цінності виживання, громадська організація, демократія, спільнота, групи інтересів, суспільні процеси, добровільне об’єднання, діалог, співпраця, сталий розвиток, громадянське суспільство, вплив, стратегія, контекст, формування політики.

Abstract: The paper reveals the theoretical and methodological principles of establishment of public organizations and their networks. It also analyzes experience of NGO networks established in Ukraine in the context of values and social processes of the last century. Recommendations on priority directions of creation of NGO networks and diversification of their resources are suggested.

Key words: partnership network, coalition, survival values, public organization, democracy, community, interest groups, social processes, voluntary association, dialogue, cooperation, sustainable development, civil society, influence, strategy, context, policy making.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ МЕРЕЖ	7
1.1. Природа суспільних інтересів, що спричиняють виникнення громадських організацій ..	7
1.2. Визначення поняття партнерства в організаціях та причини створення партнерських мереж між громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами	15
1.3. Етичні та правові засади діяльності Всесвітньої Асоціації Неурядових Організацій (WANGO).....	22
РОЗДІЛ 2	29
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ТА РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ МЕРЕЖ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	29
2.1. Природа суспільних процесів та історія розвитку громадянського суспільства в Україні ..	29
2.2. Стратегічне управління розвитком партнерських мереж українських організацій.....	33
2.3. Аналіз наявних практик створення партнерських мереж громадських організацій.....	39
РОЗДІЛ 3	48
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ МЕРЕЖ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ.....	48
3.1 Рекомендації щодо посилення впливу громадських організацій через розвиток мережі партнерів	48
3.2. Диверсифікація залучення ресурсів для функціонування громадських організацій через розбудову партнерських мереж	61
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Контекст сьогоденного українського суспільства та соціально-економічні умови спричиняють цілу низку викликів, що потрібно вміло долати. Одним з таких викликів є питання співпраці проактивних громадян та організацій. В сьогоденній історичній період для України надважливим постає питання консолідації проактивних груп населення, створення коаліцій, партнерських мереж задля втілення реформ та позитивних змін.

Події Революції Гідності, окупація Криму та війна на сході оголили глибинні суспільні травми, але разом з тим відкрили вікно можливостей для реформ, а відтак і для створення нових громадських об'єднань та мереж. Також, в цей період виникає багато нових громадських організацій, що зазвичай опиняються в середовищі, яке чинить спротив змінам та часто вимагає від них переходу в режим виживання.

Критично важливим є перехід до нового суспільного договору та зміна суспільної культури в частині підвищення довіри в суспільстві. Відповіддю на ці виклики може стати консолідація проактивної частини українського суспільства через співпрацю та мережування.

Метою цієї роботи є дослідити суспільні чинники, що кристалізувалися після 2014 року та їх вплив на партнерські мережі в громадському секторі, співпрацю між державними, громадськими та бізнес організаціями та запропонувати альтернативні шляхи розвитку партнерських мереж громадських організацій в Україні.

Завданням дослідження є: вивчення теоретико-методологічні основи створення громадських організацій та їх партнерських мереж; проаналізувати суспільно-економічні українського суспільства та досвід мережувань громадських організацій; запропонувати пріоритетні напрямки розвитку партнерських мереж громадських організацій в Україні.

Об'єктом роботи є суспільні чинники та стимули в глобальному світі та Україні, що спричиняють до утворення партнерських мереж громадських організацій. Предметом роботи є конкретні практики українських організацій щодо мережування та створення партнерських коаліцій.

Методи дослідження: аналіз та синтез, метод соціологічного дослідження – інтерв'ювання, контент-аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в глибокому аналізі суспільних процесів в Україні та їх впливу на громадські організації та вивченню конкретних практик мережування отриманих через інтерв'ювання представників провідних громадських організацій в Україні та державних діячів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що через аналіз теоретичної бази та практичних підходів утворення партнерських мереж в Україні вироблено рекомендації для організацій, що готуються до створення мереж.

Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки, з них основного тексту – 68 сторінок відповідно.

У першому розділі ми досліджуватимемо саму природу суспільних інституцій та стимули до виникнення громадських організацій. Розглянемо теоретичні засади громадянського суспільства в різних наукових течіях. Також, спробуємо вивчити саме поняття партнерств та їх класифікації. Теоретико-методологічний аналіз наявних теорій виникнення громадського сектору та його ролі в політичній системі суспільства, що дозволить зануритися в процес наукового дослідження та окреслити теоретичні рамки для вивчення українського досвіду мережування громадських організацій.

Завданням другого розділу є вивчення українського контексту. Тут розглянемо українське суспільство в ретроспективі останніх ста років. Подивимося на події, що сформували наявну культуру взаємодії та цінності в українському суспільстві. Також, проведемо ознайомлення з опитуваннями громадян щодо їх участі в громадському житті та наслідки цього для

громадянського суспільства. Розглянемо практики успішних та невдалих партнерських мереж громадського сектору в Україні. Проаналізуємо результати проведених нами інтерв'ю з представниками громадського сектору та державних інституцій, які мають досвід створення таких мереж в сучасних умовах: Ярославом Юрчишиним, Виконавчим директором ТІ Україна, Олександром Яремою, Заступником міністра молоді та спорту України, Юрієм Гусєвим Заступником міністра оборони України в 2015-2016 рр., та Олесею Залуською, радницею першого віце-прем'єр-міністра України з питань Національної експортної стратегії України. Виокремимо напрямки та питання, на які варто звертати увагу при розбудові партнерських мереж в Україні.

В третьому розділі ми спробуємо надати рекомендації щодо ефективного управління партнерськими мережами за напрямками виокремленими у другому розділі. Покажемо деякі приклади з роботи ГО «Українська академія лідерства» в Миколаєві та її участі в розбудові регіональної мережі партнерів. Сформулюємо рекомендації щодо більш ефективної розбудови таких мереж в Україні в сучасних умовах.

Сподіваємося, що робота буде цінною для представників як громадського, так і державного сектору та буде сприяти діалогу та довірі між ними.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ МЕРЕЖ

1.1. Природа суспільних інтересів, що спричиняють виникнення громадських організацій

Переважна більшість визначень громадських організацій збігаються та погоджуються з тезою, що це добровільна організація громадян покликана вирішувати їх інтереси. Для аналізу цього явища розглянемо теоретичні засади процесу виникнення громадських організацій та їх ролі у суспільстві.

Розпочнемо з розгляду процесу переходу від інтересів індивіда до виникнення суспільних відносин, що спричинили до створення інститутів та організацій. Дослідник Дуглас Норт у своїй праці “Насильство та суспільні порядки” аргументує, що суспільні інституції та організації виникають для збалансування насильства у суспільстві:

“Оскільки в індивідів завжди є можливість змагатися між собою за ресурси або статус за допомогою насильства, для обмеження його застосування в соціальній групі слід неодмінно встановити ліміт на конкуренцію... Способи розв’язання проблеми насильства втілюються в інститутах та організаціях” [30, ст. 35]

Дослідники Дарон Аджемоглу та Джеймс Робінсон вбачають основну різницю між багатими та бідними націями в силі та мірі участі їх інституцій в розподілі ресурсів: “Причина того, що Ногалес у штаті Арізона значно багатший за Ногалес у штаті Сонора, проста. Це величезна різниця між інститутами по обидва боки кордону, що створюють значно більше стимулів для жителів Ногалеса у штаті Арізона ніж у штаті Сонора. Сучасні Сполучені Штати значно багатші за Мексику та Перу, оскільки їхні інститути, як економічні, так і політичні краще стимулюють і підтримують бізнес, людей і політиків” [2, ст. 40].

Погодимось з цими тезами та доповнимо їх тезами дослідників демократичних теорій.

Історія становлення демократичних держав і утворення націй, чітко засвідчила, що неодмінною умовою цих процесів є формування суспільних інститутів, з яких будується громадянське суспільство. Найхарактернішими з них є об'єднання громадян різного спрямування – освітнього, наукового, спортивного, благодійного тощо. Такі об'єднання допомагають створювати сприятливі умови для розкриття творчого потенціалу великої кількості громадян, подолання їх соціальної інертності – процесу, характерного для демократичного суспільства. Таке залучення громадян до процесу демократизації відкриває перед суспільством спроможність до саморозвитку та самовдосконалення. Адже одним із головних мотиваторів громадської активності якраз і є прагнення окремих груп населення задовольняти свої спільні інтереси.

Американський політолог і соціолог А. Бентлі (1870–1957) ввів до наукового обігу поняття «груп інтересів». Він вважав, що крім партій на політичній арені активно діють зацікавлені групи, що на відміну від партій не мають на меті прихід до влади, а обмежуються впливом та тиском на владу, залишаючись все ж осторонь неї. Такі групи інтересів мають достатньо можливостей для створення необхідного і достатнього впливу на політичних діячів і органи влади, щоб спонукати їх прийняти необхідні рішення. На його думку суспільство представляє собою суміш з різних груп інтересів, в якій кількість груп обмежується лише одним показником – власне інтересами, заради яких вони створені і діють [3, с. 38].

Такі групи генерують значну соціальну і політичну активність, що поряд з інституційними структурами формують політичний процес і громадянську поведінку, діючи у згоді чи всупереч цим інституційним приписам. Ці групи можуть бути офіційно організованими, або формуватися неофіційно в ході певних політичних кампаній. Маючи сильну економічну владу такі групи здатні

мобілізувати населення на різні масові акції, формуючи в такий спосіб вигідну для себе суспільну думку. Чим більш гетерогенним є суспільство, тим більш різноманітні існуючі в ньому інтереси. Один із засновників сучасної теоретичної соціології Толкотт Парсонс (1902-1979) вважав, що у складних суспільствах виникає постійна потреба в створенні численних організацій або великих об'єднань груп, спроможних до активних акцій, спрямованих на досягнення певних цілей. За Т. Парсонсом, саме асоціації (об'єднання груп) і є одним з головних чинників структурування громадянського суспільства [4, с. 49].

На фоні загальнодержавних, інтереси самодіяльних громадських об'єднань (асоціацій), здаються малими. Однак дані інтереси можуть мати масовий характер та зачіпати велику кількість людей впливаючи на розвиток суспільства в цілому. У зв'язку з цим громадські організації, що об'єднують людей за спільними інтересами інколи прагнуть до свого вираження й представництва на державному рівні.

Фундатор науки адміністративного права академік Академії правових наук України В. Авер'янов досліджував об'єднання громадян як суб'єктів адміністративного права, розподіляючи їх на загальні та спеціальні. До загальних ознак, що вони притаманні усім без винятку об'єднанням громадян, на його думку слід відносити: “добровільність об'єднання, що виражається у добровільності вступу та виходу з об'єднання громадян, методах роботи, сутністю яких є досягнення мети внутрішньо-організаційними методами, в особливих формах примусу, з яких найвищою є виключення з об'єднання громадян; засоби внутрішньої самоорганізації, якими в діяльності об'єднань виступають самоврядування та саморегуляція; відсутність у об'єднань громадян державно-владних повноважень, за винятком випадків, коли держава делегує їм окремі повноваження і закріплює їх законодавчо (наприклад, закріплення за громадськими інспекторами охорони природи права складати протоколи про

адміністративне правопорушення).” До спеціальних ознак, притаманних лише окремим об’єднанням громадян він відносив: “інститут членства в об’єднанні та відносини членства, пов’язані з цим інститутом; обов’язкова участь членів об’єднання громадян в його роботі та створенні матеріальної бази об’єднання шляхом внесення членських внесків; наявність статуту об’єднання громадян ” [6, с. 248-249].

Професори В.К. Колпаков, та О.В. Кузьменко запропонували наступні критерії поділу громадських об’єднань: територія, на яку поширюється діяльність, мета створення та функціонування, засоби фіксації членів, спосіб легалізації, вік, по досягненню якого можна стати членом об’єднання громадян [7, с. 170].

У своїй науковій праці «Громадські формування як інститути громадянського суспільства» на іншій критерій орієнтується аспірант національної академії державного управління при Президенті України О. М. Семьоркіна: за метою та функціями діяльності організацій: ті, що мають загальну мету і завдання та ті, мета яких прямо передбачена законами (наприклад, громадські організації ветеранів війни, інвалідів, «чорнобильців», організації професійного спрямування).[8, с. 13].

Досліджуючи проблеми управління неприбутковою організацією, доцент кафедри національної економіки та фінансів київського приватного університету “КРОК” В. Кузьмінський, відмічає, що економіка переважної більшості демократичних країн світу складається з трьох секторів: державного, приватного (бізнесу) і неприбуткового [5, с. 11].

При цьому науковець зауважує, що термін неприбутковий сектор вперше вжито у Сполучених Штатах Америки – “Попервах він означав незалежні, неприбуткові університети, шпиталі, профспілкові об’єднання, професійні асоціації тощо, що можуть отримувати дохід, але не розподіляють його серед членів і засновників. На сьогодні поняття неприбуткового сектору значно розширилося. У наукових та публіцистичних джерелах останнім часом замість

терміну неприбутковий сектор дістав поширення термін громадський сектор, під яким розуміють сферу громадянського суспільства, тобто сферу діяльності недержавних і некомерційних, або громадських організацій. Організації громадського сектору (іноді його ще називають третім сектором) слугують соціальним потребам і цілям. До нього входять дуже різноманітні організації: деякі з них благодійні й фінансово незалежні (наприклад, всесвітньо відома благодійна організація Oxfam), інші отримують фінансування здебільшого від уряду (наприклад, Національна Академія Наук України, галузеві академії).”

Слід зауважити, що в сучасних умовах взаємозв'язок між приватним, державним і третім сектором дуже тісний, і виокремити їх межі інколи буває проблематично.

Спроба поділити неурядові організації у планетарному вимірі була зроблена університетом Дж. Гопкінса (США). Дана класифікація вказує на основні сфери діяльності громадських організацій. Так, відповідно до Міжнародної класифікації неприбуткового сектору, неурядові організації поділяються за десятьма категоріями:

- культура і відпочинок;
- освіта і наукові дослідження;
- охорона здоров'я; соціальні служби;
- навколишнє середовище;
- розвиток і житлово-комунальне господарство;
- адвокатура і політика;
- філантропічне посередництво та підтримка;
- міжнародна діяльність;
- бізнес, професії, спілки [9, с. 55-60].

Свою діяльність громадські організації здійснюють на засадах добровільності членства та неприбутковості. Основна їх діяльність спрямована на:

- задоволення і захист законних соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів громадськості; сприяння реалізації громадських ініціатив шляхом усебічної підтримки професійних та громадських починань;

- залучення найширших верств громадськості до розбудови відкритого громадянського суспільства в Україні; розробку та реалізацію громадських програм своїми силами, а також на співпрацю з державними та іншими організаціями;

- допомогу іншим громадським організаціям у становленні та розвитку їхніх структур, інформаційна та початкова підтримка, надання різноманітних послуг організаціям;

- участь у програмах іноземних та міжнародних громадських (неурядових) організацій, у проведенні міжнародних заходів відповідно до чинного законодавства України;

- організацію та видання нових газет, журналів, самостійне здійснення інших видів інформаційної діяльності або спільно з іншими організаціями на некомерційній основі;

- формування еліти, сприяння розвитку громадянської свідомості.

Одним із пріоритетних напрямків діяльності вбачається налагодження систематичної роботи з ініціативними групами та новоствореними громадськими організаціями в невеликих містах та сільських районах, розробка та реалізація спільно з усіма зацікавленими особами ініціатив, що наразі є найбільш важливими для громадськості та суспільства.

Завдяки доступності та близькості до громадян, територіальні ГО виявилися більш успішними, ніж національні. У процесі співпраці між недержавними організаціями та органами місцевого самоврядування зростає громадська ініціатива, через яку громадяни захищають свої інтереси. Активна діяльність місцевих недержавних організацій сприяє налагодженню діалогу між

громадянами та органами влади. Очевидно, що цей діалог можливий, якщо при цьому ведеться постійний моніторинг якості надання державних послуг на місцевому рівні, та посилення спроможності недержавних організацій залучати громадян до процесу прийняття рішень. Будучи залученими до такого процесу, громадяни в результаті набувають вкрай важливих навичок, наприклад:

- проведення громадських слухань;
- моніторингу якості державних послуг;
- організація різноманітних тренінгів;
- співпраця з місцевими засобами масової інформації;
- заснування дорадчих та консультативних органів.

Водночас, ще й зараз деякі дослідники не вважають це поняття адекватним, скоріш таким, що позначає якість «ефемерне», уявне явище. Крім того, критики цієї концепції відзначають неоднозначний вплив громадянського суспільства на становлення деяких авторитарних політичних режимів. Наприклад, дослідниця з Америки Шеррі Берман доводить, що у 20-ті та 30-ті роки минулого століття наявні форми громадських організацій в Німеччині не тільки не змогли перешкодити, а ще й посприяли утвердженню там тоталітарного нацистського режиму

«Громадянське суспільство-III» як концепція відродилось лише у другій половині XX ст., за що слід завдячити працям відомого німецького філософа і соціолога Юргена Габермаса. Його теорії соціальної комунікації та «публічної сфери» («сфери відкритості») істотно вплинули на подальшу інтерпретацію поняття, яке спочатку вважалось синонімом суспільства свободи та більшої справедливості для всіх, а також на формування соціального капіталу, який за даними окремих дослідників почав деградувати після вступу країн Заходу в інформаційну еру. В цей час сформувалась також концепція «глобального громадянського суспільства», а також «стратегія трансформації диктаторських режимів» у Східній та Центральній Європі. Пізніше це намагались застосувати для пояснення як успіхів так і невдач у процесі переходу до ринку й демократії.

Втім, концепція громадянського суспільства у другій половині ХХ ст. отримала друге дихання не лише в цьому регіоні. Нею захоплювався мало не на весь світ. Країни розвиненої демократії демонструючи захопливі реалії суспільств загального добробуту привернули увагу тих учених, які намагаються знайти способи поєднання зусиль держави і громадянського суспільства для досягнення подібних результатів.

Далі ми розглянемо інструменти, що уможливають виникнення та співпрацю всередині громадських організацій та об'єднань.

Історик та письменник Ніл Фергюсон у своїй книзі «Площі та вежі. Соціальні зв'язки від масонів до фейсбуку» досліджує соціальні мережі та зв'язки між різними групами суспільства.

Для пояснення розвитку суспільств він застосовує метафоричне протистояння площ, на яких збираються люди, та веж, з яких за ними спостерігає влада. Дослідник пояснює, що люди можуть одночасно входити до багатьох мереж та бути приналежними до ієрархічних структур. На його думку, мережі є загалом неконтрольованими системами. Натомість в ієрархіях завжди є ті, хто виконують керівну, домінуючу роль.

Також Фергюсон вказує на не виправдані очікування щодо соціальних мереж, які ще 2011 році вважалися локомотивом демократії та головною загрозою авторитаризму, а вже в 2016 році були використані для втручання у референдум за Brexit та президентські вибори у США [43].

Також, аргументується чому інтернет не став інструментом для поєднання всіх зі всіма. Це пояснюється тим, що люди більш схильні до об'єднань з подібними собі, а не з тими, хто відрізняється від нас.

Разом з тим, через глобалізацію та Інтернет світ стає дедалі тіснішим. Це сприяє тому, що фейкові і напівправдиві новини зазвичай поширюються швидше. На фоні всього іншого, через свій переважно руйнівний характер, такі новини видаються цікавішими читачу. Тому дуже важливим є відновлення мереж інтелектуалів, яким довіряють та які б могли продукувати правдиві новини.

Пан Фергюсон, наводить цитати економіста Вольтера Павела про глобальні бізнес-мережі 1990 року: “Основне припущення щодо відносин у мережі полягає в тому, що одна сторона залежить від ресурсів, контрольованих іншою стороною, що їм буде вигідно об’єднати ресурси. По-суті сторони в мережі погоджуються відмовлятися від права переслідувати власні інтереси” [43]. Таким чином, маємо ще один вимір, через який дослідники пояснюють природу суспільних процесів, що спричиняють до мережування громадян та організацій.

1.2. Визначення поняття партнерства в організаціях та причини створення партнерських мереж між громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами

Нерідко представники окремих секторів діють самостійно, конкурують один з одним, та змушені дублювати дії один одного. Нескоординовані зусилля кожного сектора щодо вирішення однієї проблеми призводять до розпорошення цінних ресурсів: людських, фінансових, інформаційних тощо.

Безперечно, в основі діяльності кожного сектора лежать різні пріоритети, різні ціннісні установки та індикатори якості. Але як говорив один з найвеличніших ораторів та найвідоміших політичних діячів США Джон Уебстер: “Люди разом можуть здійснити те, що не в змозі зробити самотужки; єднання умів і рук, концентрація їхніх сил може стати майже всемогутнім”.

Таким чином, кооперація зусиль, співробітництво та партнерська взаємодопомога, колективне вироблення спільної стратегії дій для досягнення соціально значущих результатів, постає нині як нагальна необхідність.

Партнерська взаємодія між людьми має глибокі історичні корені. Адже вічна проблема подолання суперечності між необмеженими потребами та обмеженістю ресурсів змушує людство на всіх етапах свого розвитку прагнути до підвищення продуктивності своєї праці [1, ст. 2]. Універсальним ключем до її вирішення виявився поділ праці і спеціалізація. Саме спеціалізація дає можливість якнайкраще використовувати головну продуктивну силу – людину

з врахуванням її індивідуальних особливостей і здібностей. З іншого боку така якісна диференціація трудової діяльності в складних виробничих процесах вимагає чітко організованої кооперації та партнерства. Складність соціальних процесів вимагає такої ж спеціалізації та кооперації (партнерства) в громадському секторі.

Оскільки економіка держави може бути успішною лише за умови, коли вона діє як цілісна система, в якій всі сектори не просто діють, а взаємодіють і взаємодоповнюють один одного, то можна відповідально стверджувати, що “всяка виробнича діяльність максимально зберігає цілісність і безперервність лише завдяки її узгодженості в різних секторах, і саме це є головною умовою її оптимальності” [44, ст. 12]. То ж, очевидно, що не менш важливого значення у виробничій діяльності набуває і міжсекторальне партнерство, що дозволяє багато завдань розв’язувати значно ефективніше, ніж у тому випадку, коли з ними намагаються впоратися порізно окремі інституції, що представляють той чи інший сектор.

Розглядаючи партнерство в практичній площині слід зауважити, що воно вимагає від його учасників: найвищої форми взаємодії, що ґрунтується на соціальному діалозі, який орієнтує учасників на пошук згоди й досягнення консенсусу; особливого виду відносин, при якому люди чи організації об’єднують свої ресурси для досягнення цілей їх спільної діяльності; типу взаємодії, що передбачає їх рівноправне співробітництво.

Виходячи з такої комплексної характеристики, **партнерство** слід розглядати як безперервний процес, етапами якого є:

- “діалог, що ґрунтується на компромісі;
- досягнута в діалозі і, як правило, певним чином документально формалізована згода або консенсус;
- безпосередньо практична діяльність, що передбачає два паралельні процеси: розмежування (спеціалізацію) і кооперацію дій та праці” [44, ст. 13].

Отже, за своєю природою партнерства — це динамічні процеси, які з часом можуть змінювати свою форму та розміри. При бажанні партнерська взаємодія може здійснюватися або між організаціями одного сектора, або між громадськими організаціями та державними установами (чи громадськими організаціями та комерційними структурами) або утворювати широкі партнерства, в яких можуть брати участь організації з усіх трьох секторів (державного, комерційного та громадського). Тобто партнерська взаємодія може бути як внутрішньо секторальною, так і міжсекторальною.

Соціальне партнерство в різних секторах традиційно має багатоцільовий характер, що дозволяє вибудовувати його на декількох рівнях — від місцевих, локальних чи організаційних ініціатив до стратегічних міждержавних і міжнародних об'єднань. Узагальнено класифікувати їх можна так:

1) за охопленням суб'єктів соціального партнерства:

- партнерство всередині окремого закладу чи установи, що передбачає взаємодію суб'єктів виробничого процесу та представників громадськості;
- партнерство всередині виробничої галузі, насамперед між органами державно-громадського управління та громадськими радами при галузевих відділах або управліннях;
- партнерство з іншими соціальними інституціями — від місцевих органів влади та самоврядування до різноманітних громадських асоціацій і соціально відповідальних комерційних структур [44, ст. 14];

2) за принципом розвитку відносин:

- на місцевому (первинному) рівні суб'єктами партнерства найчастіше є представники відповідних закладів чи спеціалісти різних державних установ (соціального обслуговування та захисту, охорони здоров'я, культури та спорту тощо), групи місцевої громади (етнічні, вікові, релігійні), працівники місцевих підприємств, активісти громадських організацій. Для цього рівня найтипівішою є двостороння взаємодія. Партнерство проявляється у спільному плануванні завдань, підготовці та реалізації конкретних заходів, розподілі відповідальності й узгоджені дій партнерів (наприклад, в ремонті обладнання

чи приміщень), наданні шефської матеріальної допомоги. Як правило, при державних закладах створюються координаційні органи, що об'єднують у своєму складі фахівців або лідерів сторін-партнерів та представників органів місцевої влади чи самоврядування;

- на регіональному та державному рівнях соціальні партнери, зокрема і громадські організації, взаємодіють для вироблення скоординованої галузевої політики. Центральними питаннями на цьому рівні постають стандарти виробництва, програми розвитку систем освіти, охорони здоров'я чи їх окремих відділів, організації ефективної просвітницько-профілактичної діяльності.

Саме на цих рівнях яскраво проявляється координаційна функція партнерства, яка потребує високої управлінської, фінансової та юридичної кваліфікації учасників, узгодження регіональних та загальнодержавних програм з програмами розвитку галузей місцевої економіки чи місцевого соціуму загалом. Якщо така вимога дотримується, то в цьому разі інколи виникає потреба у створенні стабільних координаційних органів партнерства. Координації найчастіше потребують програми спільної діяльності партнерів, взаємодоповнення чи перерозподілу ресурсів, опрацювання і впровадження просвітницько-профілактичних програм і проектів. А кола можливих партнерів на всіх рівнях (місцевому, регіональному чи державному) визначається ситуативними потребами та місцевими традиціями.

3) за рівнем участі у виконанні проекту:

- **“головний партнер** — заявник, розробник і відповідальний виконавець проекту;

- **основний партнер** — організації, які долучаються до реалізації проекту на дольових засадах;

- **асоційований партнер** — організації чи юридичні особи, які запрошуються до виконання конкретного (окремого) завдання, функції проекту.” [44, ст. 15-16]

Схематично це можна проілюструвати на прикладі партнерської взаємодії

проекту ЄС «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДу» (Рисунок 1.1).

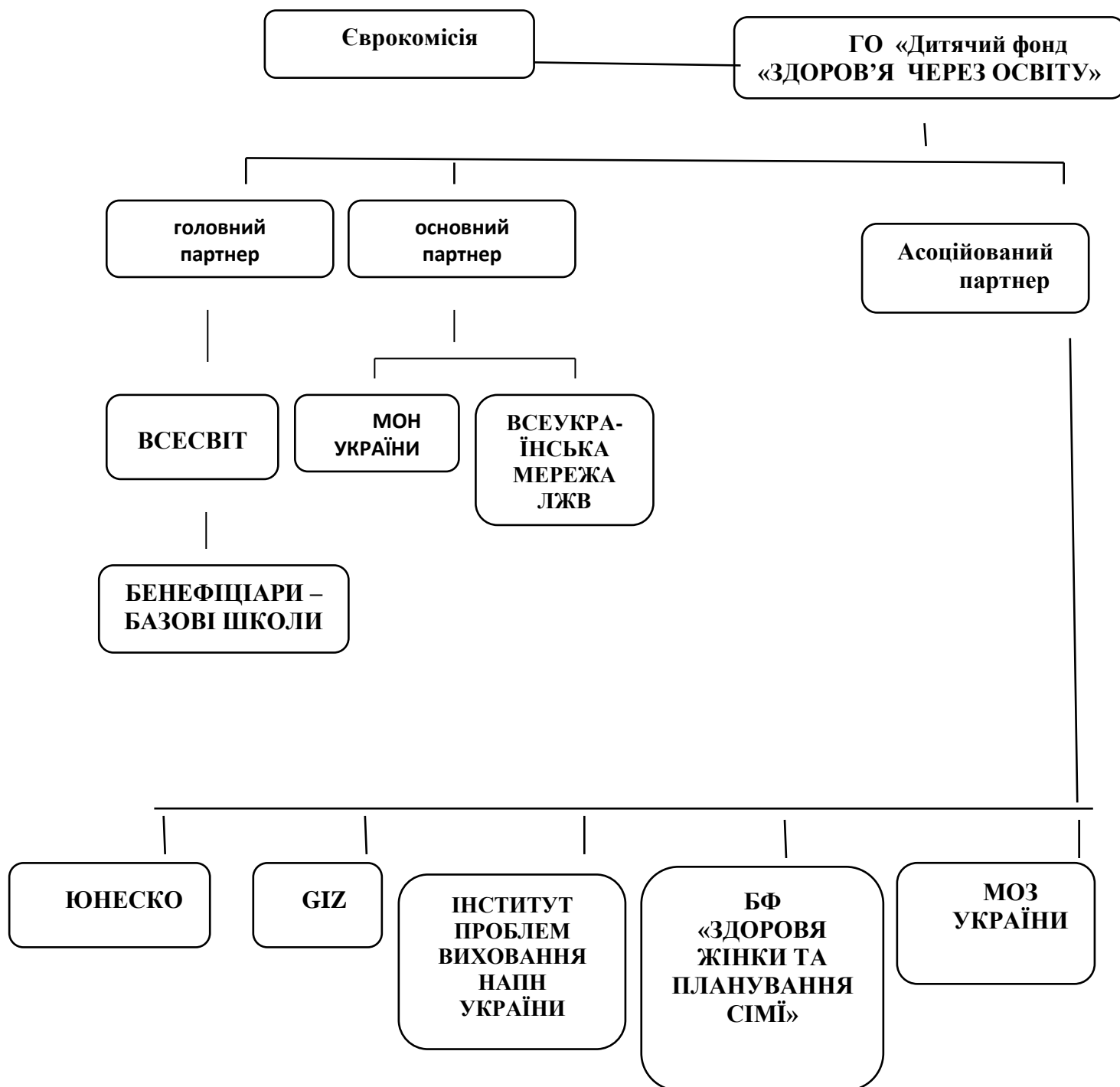


Рис. 1.1. Схема партнерської взаємодії організацій та установ у реалізації проекту ЄС «Зміцнення потенціалу Всеукраїнської спілки вчителів і тренерів для поліпшення доступу до якісних послуг з профілактики ВІЛ/СНІДУ». Джерело: [44, с. 16].

Незалежно від рівня партнерство може бути успішним лише тоді, коли воно ґрунтується на спільних принципах та цінностях формування й управління партнерськими процесами. Ці принципи обговорюються ще на етапі побудови партнерства і їх приймають усі учасники. Вони слугують фундаментом партнерства, свого роду цементуючим матеріалом співпраці. В різних ситуаціях між різними партнерами договори про співпрацю можуть включати різні домовленості та, як засвідчує багаторічний досвід, для того щоб двостороннє, або багатостороннє партнерство між громадськими організаціями, державними установами та соціально відповідальними комерційними структурами було успішним, воно повинно ґрунтуватися на трьох базових принципах – рівного доступу до участі, прозорості та взаємної вигоди.



Рис. 1.2. Базові принципи партнерства. Джерело: [44, ст. 17].

Рівний доступ до участі. Цей принцип означає відсутність будь-якої дискримінації, та забезпечує всім учасникам право рівного голосу при прийнятті рішень.

Прозорість методів роботи у партнерських відносинах забезпечує зрозумілість і відкритість процесів прийняття та виконання рішень, а також чесність звітування перед донорами та іншими зацікавленими сторонами. Таким чином, створюється та сприятлива атмосфера довіри, без якої спільна робота неможлива.

Взаємна вигода. Цей принцип гарантує кожному учаснику партнерської взаємодії, при його посильній участі у спільній справі, право на отримання відповідної, як правило, наперед обумовленої, винагороди.

Строге дотримання всіма учасниками партнерства цих принципів може забезпечити довгостроковий інтерес партнерів і стійкість співробітництва. Ці три базові принципи можуть стати міцним фундаментом в перемовинах між потенційними партнерами та передувати укладенню угод, навіть якщо на наступному етапі вони будуть замінені або доповнені новими принципами, розробленими іншою партнерською групою.

Становлення громадянського суспільства розпочинається з об'єднання людей в подібні самодіяльні громадські асоціації. Далі відбувається інституціоналізація громадянського суспільства. На цьому етапі створюються організації, осередки, різноманітні рухи, які власне і реалізують спільно прийняту програму діяльності, зорієнтовану, зокрема, і на закріплення у суспільстві ідей та цінностей, визнаних основними на першому етапі. Необхідною умовою тут є проведення діалогу між інститутами громадянського суспільства, налагодження між ними зв'язків як у рамках самої держави, так і на міжнародному рівні. Одночасно налагоджується і систематичний діалог з державою, яка зважаючи на масовий характер процесу, має визнати цей суспільний потенціал самоорганізації та визначити правове поле діяльності таких організацій. Адже існування чітких правових норм сприяє більш глибокій і повноцінній взаємодії між громадянським і державним секторами. Коли даний процес в основному відбувся, функціонально та комунікативно поєднані, інституційно організовані елементи громадянського суспільства готові до активної взаємодії громадянського суспільства з державою [3].

Перехід до впливу громадянського суспільства на політичні процеси загальнодержавного рівня можливий лише в тому разі, якщо громадські інституції становитимуть певну спільноту чи мережу та перебуватимуть у постійному контакті. Водночас, очевидно, кожна громадська організація, кожна інституція громадянського суспільства має можливість паралельно працювати над досягненням своїх власних цілей, що мають свою специфіку або зорієнтовані на окремі елементи суспільного організму.

Глобалізація, також, спричинила до виникнення міжнародних партнерських мереж, зокрема Всесвітньої Асоціації Неурядових Організацій (WANGO), яка об'єднала неурядові організації з різних країн, та покликана сприяти глобальній співпраці громадських організацій. Бачимо, що сьогодні формується глобальний понятійний та етичний апарт для розвитку мереж громадських організацій. Ознайомимося з ним в наступному підрозділі.

1.3. Етичні та правові засади діяльності Всесвітньої Асоціації Неурядових Організацій (WANGO)

У зв'язку з швидким розвитком громадських організацій у світі у 2000 році була створена Всесвітня асоціація громадських організацій. Ця міжнародна організація об'єднала під своє егідою НУО з понад 120 країн світу та є глобальним майданчиком для комунікації громадських організацій: від територіальних та місцевих організацій до великих міжнародних організацій, які вирішують глобальні питання.

Місія Асоціації передбачає допомогу своїм організаціям-членам, підтримку неурядового сектору в світі загалом, підвищувати рівень обізнаності людей про неурядові та громадські організації та забезпечувати необхідну підтримку для об'єднання, співпраці та примноження впливу громадських організацій на благо вирішення глобальних проблем людства [45].

WANGO розробили Етичний кодекс НУО, що базується на таких принципах діяльності [45]:

1) Відповідальність, служіння та обізнаність громадян

Підтримка сталого розвитку, миру та справедливості потребує внеску всіх організацій до спільного благополуччя. У зв'язку з цим, НУО повинні поєднувати свій розвиток та служіння іншим, збалансовувати індивідуальні та громадські інтереси, фокусуватися на вищих, ширших та загальнолюдських рівнях служіння.

Відповідально дбати про своє самоутримання, та водночас НУО повинні проводити свої активності на благо інших – як для широкого кола громадян, так і для окремих сегментів суспільства.

Гроші громадян не мають використовуватися в індивідуальних цілях. Всі громадські активи потребують серйозного ставлення, вони довірені громадою.

Потрібно розуміти, що діяльність НУО впливає на сприйняття громадськістю цієї організації. Відповідальність за довіру з боку громади лежить на НУО.

Зокрема, НУО у всіх своїх активностях повинні відповідально ставитися до довкілля.

2) Співпраця без кордонів

Громадські організації повинні працювати з організаціями з інших країн, і таким чином сприяти міжнаціональній співпраці, подоланню штучних бар'єрів, досягненню спільних цінностей та цілей. НУО повинні співпрацювати, за можливості, на користь загального блага.

Громадська організація не повинна боятися працювати поза політичними, релігійними, культурними, расовими та етнічними кордонами, у рамках статутних документів з організаціями та індивідами, що ділять спільні цінності з нею.

3) Права людини та гідність

Стаття 1, Загальної декларації прав людини говорить, що «Всі люди народжуються вільними і рівними у своїй гідності та правах. Вони наділені розумом і совістю та повинні діяти по відношенню один до одного в дусі братерства». Громадська організація не може порушувати прав людини. НУО визнають моральні цінності, релігії, звичаї, традиції та культуру спільнот, у яких вони працюють. НУО повинні поважати цілісність сімей та підтримувати базований на сім'ї уклад життя.

4) Свобода релігії

«Кожна людина має право на свободу думки, совісті і релігії; це право включає свободу змінювати свою релігію або переконання і свободу сповідувати свою релігію або переконання як одноособово, так і разом з іншими, прилюдним або приватним порядком в ученні, богослужінні і виконанні релігійних та ритуальних обрядів» (Загальна декларація прав людини, стаття 18).

НУО повинні поважати право кожного сповідувати, практикувати будь-яку релігію.

5) Прозорість і відповідальність

Громадські організації мають бути відкритими та чесними по відношенню до самих себе, донорів та суспільства. Повинні відбуватися періодичні звіти про свою діяльність.

НУО повинна зробити доступною інформацію про свою структуру управління, діяльність та фінансовий стан.

6) Довіра та законність

Громадські організації повинні бути чесними та правдивими у співпраці з донорами, співробітниками, партнерами, учасниками, державою та

суспільством. НУО повинні поважати закон кожної країни, де присутня їхня діяльність.

Партнерства, співпраця та мережування [45].

За певних обставин та доречності, НУО можуть зрозуміти, що співпраця з іншими організаціями громадянського суспільства, урядовими та міжурядовими агенціями та комерційними корпораціями може бути корисною для досягнення цілей, пов'язаних з їх місією. Така співпраця на користь загального блага може зменшити дублювання послуг і зменшити витрати ресурсів на непотрібну конкуренцію. Співпраця може дозволити об'єднати різні сильні сторони та ресурси та підвищити ефективність у вирішенні пріоритетів. Проте, НУО можуть вступати у такі відносини, лише якщо вони відповідають їх місії.

Отже, основники засадами передбаченими в Етичному кодексі НУО від WANGO є:

A. Загальні принципи партнерства та співпраці

1. **ВІДПОВІДНІСТЬ МІСІЇ.** Організація має співпрацювати з іншими суб'єктами, тільки якщо ці відносини відповідають місії НУО.
2. **СПІЛЬНІ ЦІННОСТІ.** Організація повинна співпрацювати на основі спільних цінностей, спільної точки зору та на благо суспільства.
3. **ВЗАЄМНА ВИГОДА.** НУО мають співпрацювати на основі справедливої та справжньої взаємної вигоди кожної організації.
4. **ПРОЗОРИСТЬ.** Співробітництво НУО повинно забезпечувати фінансову прозорість та двосторонній потік інформації, ідей та досвіду.
5. **АДАПТИВНА ЗМІНА.** Співробітництво має бути адаптивним до змін. Зміни у відносинах мають розвиватися через співпрацю, а не примус.

Б. Відносини з іншими НУО та організаціями громадянського суспільства

1. ЗАГАЛЬНІ ЗАВДАННЯ. НУО з дублюючими місіями, цінностями та цільовими групами повинні співпрацювати один з одним та організаціями громадянського суспільства, коли це буде корисним для спільних цільових груп та досягнення спільних цілей.

2. КОНКУРЕНЦІЯ ТА ДУБЛЮВАННЯ ПОСЛУГ. НУО з дублюючими місіями, цінностями та цільовими групами повинні утримуватися від конкуренції між собою та з іншими організаціями громадянського суспільства, і повинні утримуватися від непотрібного дублювання послуг та порушення проектів один одного.

3. ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ. НУО з дублюючими місіями, цінностями та цільовими групами повинні обмінюватися відповідною інформацією щодо проекту з іншими НУО та організаціями громадянського суспільства та взаємно підтримувати один одного.

4. ПІДТРИМКА ІНШИХ НУО. Громадська організація повинна висловити солідарність з кампаніями та діями інших НУО, а також сприяти ефективності та успішності інших НУО, коли вона не порушує цілісності та цінностей НУО.

5. МЕРЕЖУВАННЯ. Організація повинна об'єднатися з іншими етичними НУО як засіб сприяння зростанню та ефективності ГО сектору та спроможності до просування суспільного блага.

В. Відносини з урядовими установами та міжурядовими органами

1. ЦІЛІ НУО ТА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ. Організація повинна укласти угоду про партнерство з урядом або міжурядовим органом тільки тоді, коли це сприяє досягненню цілей НУО і не ставить під загрозу незалежність або самоконтроль організації.

2. ВЗАЄМНА ВИГОДА. Організація має прагнути до діалогу і співпрацювати з урядом і міжурядовими агентствами, коли таке співробітництво буде взаємовигідним і може підвищити ефективність НУО у вирішенні питань і пріоритетів у його порядку денному.

3. **ОРІЄНТАЦІЯ НА МІСІЮ.** Організація не повинна входити до партнерства з урядовим або міжурядовим органом виключно для сприяння стабільності або конкурентних переваг НУО незалежно від досягнення цілей місії.

4. **ПОЛІТИЧНІ ВИГОДИ.** Організація не повинна змінювати свою політику або безпартійний характер для того, щоб викрити політичну користь.

Г. Відносини з прибутковими корпораціями

1. **ЦІЛІ ТА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ НУО.** Організація повинна вступити до співпраці з комерційною корпорацією тільки тоді, коли вона є корисною для досягнення цілей НУО і не ставить під загрозу незалежність або самоконтроль організації.

2. **ОРІЄНТАЦІЯ НА МІСІЮ.** Організація не повинна вступати в співпрацю з некомерційною корпорацією, якщо мотивована фінансовими причинами, які не залежать від досягнення цілей місії.

3. **ПЕРЕВАГИ РИНКУ.** Організація не повинна вступати у співпрацю з комерційною корпорацією, якщо основною мотивацією корпорації є отримання переваги на ринку над конкурентами.

Отже, в першому розділі ми розглянули теоретико-методологічні засади еволюції суспільних процесів, що призвели до формування груп впливу, які сьогодні називають громадськими, неприбутковими чи неурядовими організаціями.

Вплив громадянського суспільства та громадських організацій досить широко трактується в науковій літературі – від груп, які допомагають організувати та розподіляти насильство в суспільстві до факторів, від організованості та кількості яких прямо залежить добробут держав та націй, чи навіть до чинників, які в 30-их рр ХХ ст. привели нацистів до влади в Німеччині.

Переважна більшість вчених погоджуються, що в сучасному світі організована діяльність громадських організацій створює стимули для ефективнішого перерозподілу ресурсів держав, креативної діяльності громадян та активізації суспільної енергії.

Розвиток громадського суспільства, технологічна революція, глобалізація, обмеженість ресурсів, поширення прав людини, і як наслідок – поява тисяч категорій неурядових, державних, політичних та комерційних організацій – призвела до геометричного зростання кількості процесів взаємодії цих організацій. Ускладнення цих процесів спричинило до нових викликів, які громадські організації можуть частково вирішити через мережування та створення коаліцій.

Таким чином, за останні кілька сотень років співпраця та мережування між неурядовими організаціями стала необхідною умовою їх функціонування. Мережування та партнерство дозволяє збільшити вплив зацікавленої організації, розділити завдання та ресурси з партнерами, а від так ефективніше представляти інтереси громадян. Такі об'єднання можуть відбуватися на основі спільних інтересів та цінностей. Ціннісні об'єднання більш стійкі до зовнішнього впливу та здатні функціонувати у довгостроковому періоді. Приклади таких організацій розглянемо детальніше в другому розділі.

Глобалізація, також, спричинила до виникнення міжнародних партнерських мереж, зокрема Всвітньої Асоціації Неурядових Організацій (WANGO), яка об'єднала неурядові організації з понад 120 країн, та покликана сприяти глобальній співпраці громадських організацій, а також загальній обізнаності населення планети про їх діяльність.

Як бачимо, партнерські мережі в сучасному світі стали ефективним способом взаємодії та підвищення впливу громадських організацій.

В наступному розділі, також, розглянемо український суспільний контекст та приклади мережування громадських організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ ТА РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ МЕРЕЖ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

2.1. Природа суспільних процесів та історія розвитку громадянського суспільства в Україні

Процес становлення громадянського суспільства в незалежній Україні відбувається в умовах технологічного та інформаційного прогресу початку ХХІ століття, значного посттоталітарного спадку у вигляді олігархічної системи управління й високого рівня патерналізму населення, завищених очікувань суспільства щодо позитивних змін, а в останні роки – гібридної й військової агресії з боку Росії.

Згадані вище чинники формують сучасний контекст громадянського суспільства в Україні. Для кращого розуміння зупинимося детальніше на ключових характеристиках суспільних процесів в Україні.

Член Несторівської групи Євген Глібовицький зазначає: “Замість поступу, ми (*Україна – уточнення автора*) швидко зростаємо, а за якийсь час падаємо в кризу і застигаємо у нижній точці. За останні 25 років таке сталося з нами вже кілька разів. Перехід до сталого розвитку – це складне завдання. Нам заважають зовнішні подразники, вони очевидні. Але також є перепони всередині кожного з нас – це наші цінності, які, даючи відповідь на запитання, як вижити, тим самим блокують відповідь на запитання, як розвиватися. Перепусткою від виживання до розвитку є надійне налагодження сталої безпеки. Якщо є безпека, розвиток не гарантований, але можливий..” [40].

Питання безпеки є однією з найважливіших дилем, яку вирішує кожна людина. Страх – це сформований еволюційно психосоматичний механізм, що забезпечує виживання людини в небезпечних умовах. Будь-які нові,

непередбачувані обставини з точки зору психіки людини несуть загрозу для її існування. Суспільства, які передбачають високий ступінь невизначеності, складний доступ до життєво необхідних ресурсів чи навіть небезпеку фізичного знищення – підвищують загальний рівень небезпеки для індивіда.

Сьогодні у світі сформувалися суспільства відкритого доступу, які завдяки широкому залученню громадян до розподілу ресурсів та регламентованого насильства з боку держави змогли знизити рівень небезпек для індивіда та вивільнити суспільну енергію для сталого розвитку. Проте, переважна більшість країн світу функціонують в системі обмеженого доступу широких груп населення до ресурсів - “Сьогодні приблизно 25 країн та 15 % світового населення живуть у суспільствах відкритого доступу; решта 175 країн та 85 % населення живуть у природних державах” [ст.15, 30]. На жаль, в цьому питанні Україна тяжіє до більшості країн.

Контекст громадянського суспільства в Україні за останні сто років має сильний травматичний характер. Крах спроб відновити власну державність, дві світові війни, голодомор, тоталітаризм, репресії інтелігенції, зокрема боротьба з шістдесятниками, обмежений доступ до фінансових та інших ресурсів після відновлення Незалежності.

В радянські часи держава підміняла собою переважну більшість функцій громадянського суспільства, створивши організації, що працювали з робітниками (профспілки), молоддю (комсомол), віруючими (церкву), селянами (колгоспи). Таким чином, будь яка громадська діяльність була або підпорядкована державі, або нелегальна. Це призвело до майже повного знищення традиції добровільних об'єднань, здатності громадян брати відповідальність та вирішувати самостійно свої проблеми чи відстоювати власні права. Протягом багатьох десятків років формувалася культура страху, недовіри, а рівень штучно створених небезпек для конкретного індивіда був надмірним.

Як наслідок, фактично після відновлення незалежності у 1991 році в Україні заново почали вибудовуватися суспільні відносини та формуватися громадянське суспільство. Це становлення відбувалося в умовах високого рівня небезпек 90-их років ХХ ст., з певною відлигою та економічним зростанням у другій половині 2000-их, що великою мірою спричинило до Помаранчевої революції в 2004-му, а згодом і до Революції Гідності у 2014.

Події останніх ста років вплинули на активність та рівень патерналізму громадян. Згідно багатьох досліджень сьогодні більшість українців (за аргументами різних дослідників від 50 до 80 відсотків) є групою виживання та традицій, яка не бажає змін та схильна зберігати наявний status-quo. Натомість 15-20% є групою, що тяжіє до змін.

Фонд «Демократичних ініціатив» імені Ілька Кучеріва підрахував, що за часи незалежності приблизно 15 % від всього активного населення брало участь у масових заходах протесту. Співзасновник Громадянської платформи «Нова Країна» український футуролог Валерій Пекар наводить приблизно ті ж цифри: «Оцінки 2011 року дають нам 55 % патерналістської більшості та 15 % модернової меншості (решта відноситься до більш ранніх чи пізніших ціннісних систем). Активна меншість визначає напрямок руху, хоча пасивна більшість визначає його темп. 15 % — це занадто багато, щоб усі могли емігрувати, тож доведеться змінювати країну» [6].

Як зазначає Ярослав Грицак, ці 20 відсотків змінотворців сьогодні є ідеологічно різними групами населення та не є об'єднані національними асоціаціями чи рухами, тому не мають спроможності злагоджено впливати на пасивну більшість: «У країні людей, які прагнуть самовираження, є набагато більше серед тих людей, які вважають себе традиційними, аніж серед тих людей, які є світськими, секулярними. Умовно кажучи, ті люди, які стають за зміни, набагато частіше ходять до церкви, ніж ті люди, які не хочуть змін. Це співвідношення майже в три рази, може, навіть, більше, в три з чимось рази

більше – ця група має 14 %, а інша група має 4 %. І тут не йдеться про протистояння, йдеться, радше, як зберегти між ними діалог і цілісність, тому що разом вони набирають дуже високу групу, 20 % – майже кожен п'ятий українець. Тобто, це показує на скільки важливою є культурна політика, публічні дискурси» [42, ст. 19].

Україна за своїми характеристиками є природною державою, яка знаходиться у стані переходу до держави відкритого доступу з розширенням участі громадян в політичному житті. Цей перехід великою мірою спричинений утворенням груп проактивних суспільних пасіонаріїв (15-20 % населення), які через своє бажання та суспільні події рухають пасивну більшість до більш широкої участі у суспільних процесах. Наслідками такого бажання меншості та неспроможності більшості стають періодичні революції з частковим впровадженням реформ та їх поступовим (але не повним) відкатом, завищені очікування та розчарування населення, подальше зростання рівня небезпеки в суспільстві.

Отже, для якісного формування партнерських мереж та впливу на державну політику, ГО повинні розуміти контекст в якому живуть українці, включно з наслідками всіх травматичних досвідів. Таке розуміння можна отримати через різноманітні інструменти аналізу, вивчення соціологічних досліджень, проходження спеціальних програм для менеджерів громадського сектору тощо. Тому важливою тезою, яку слід враховувати при розробці стратегій ГО та побудові їх партнерських мереж – врахування контексту та суспільних процесів українського суспільства.

Питання в тому як перейти до моделі сталого розвитку? Несторівська група в своєму документі “Візія України - 2025: Договір Гідності заради сталого розвитку” пропонує розширити існуючу низку норм суспільного договору в Україні, серед іншого через “готовність перейти від гри з нульовою сумою до гри з позитивною сумою”. Іншими словами – перестати бачити загрозу в кожній незнайомій людині чи організації та відкритися до кооперації.

Таким чином, широке створення партнерських мереж в громадському секторі може вплинути на культуру та спричинити зміну суспільного договору у напрямку сталого розвитку [8].

2.2. Стратегічне управління розвитком партнерських мереж українських організацій

Тепер спробуємо дослідити, який вплив має українське середовище та переважаючі в суспільстві цінності виживання на ГО та розвиток їх стратегічних партнерств.

За даними Державної служби статистики України про результати своєї діяльності за 2017 р. прозвітувало 25 988 керівних органів громадських організацій. Загальна кількість членів громадських організацій нараховує 19,9 млн осіб, з них 5,5 млн перебували на обліку керівних органів [14].

Для своєї діяльності у 2017 р. громадські організації отримали з різних джерел 7,3 млрд. грн, які використали на 87,6%. Підтримка з Державного бюджету склала 2,7% від цієї суми, або 197,1 млн. грн., що приблизно складає 0,023% від суми усіх видатків Державного бюджету 2017. Переважна більшість доходів ГО склали надходження від благодійних внесків (52,3 %), господарська діяльність (15,2 %), членські внески (9,9 %), місцеві бюджети (3,4 %), інші джерела (16,5 %). Також, можна сказати, що ГО стають більш самодостатніми, адже частка від господарських доходів зросла більше ніж у 2 рази порівняно з 2016 роком (7,5 %) [14].

До прикладу, річний бюджет середньої ГО у країнах Східної Європи – членах ЄС на 40-60 % формується державою

У Німеччині державне фінансування ГО складає 64,3 % від загального доходу громадських організацій. Це фінансування надходить з податків і доходів від соціального страхування, оплат послуг, приватних пожертвувань, та доходів від лотерей. Державою підтримуються як ГО національного рівня, так і місцевого та регіонального. Організаціям, що працюють за стратегічними напрямками виховання молоді, охорони довкілля чи міжнародного розвитку,

також надається підтримка у вигляді грантів на їх реалізацію. Також є практика укладання угод про довгострокове стратегічне партнерство між компетентним міністерством і громадською організацією [11].

Сьогодні в Україні дуже низький рівень участі громадян в ГО. Дані Держстату показують, що в різних ГО зареєстровані понад 19 млн. громадян, проте опитування показують, що тільки 7 % громадян задіяні до активної участі в ГО в Україні [14].

Такі обмежені ресурси для ГО не дозволяють більшості з них вирватися з пастки постійної боротьби за ресурси (цінності виживання). Тут може стати в нагоді іноземний досвід підтримки ГО з боку держави.

У нашому інтерв'ю з Заступником Міністра молоді та спорту України Олександром Яремою, що було проведене 17 грудня 2018 року, ми попросили його розповісти, чи думає сьогодні Уряд про додаткові варіанти підтримки ГО. “Ми говоримо зараз про 20 % коштів, що організація яка отримала, наприклад, мільйон гривень, 200 тисяч може витрати на себе як на організацію, тобто не на конкретний проект, а на свої адміністративні витрати. Думаю, найближчим часом цей інструмент з'явиться” – розповідає пан Олександр про зміни до конкурсних процедур Мінмолодьспорту, що нещодавно підтримав Кабмін.

Олександр також навів приклади інших інструментів державної підтримки. Зокрема в країнах Центральної Європи (Албанії, Хорватії, Угорщини), що мають окрему державну інституцію, яка дає кошти виключно на інституційний розвиток ГО. Тобто якщо ГО виконують важливу суспільну роль, ці державні інституції та фонди надають їм інституційну підтримку на умовах відкритого конкурсу

Тому фактором, який також слід враховувати при розробці стратегій ГО та побудові їх партнерських мереж є досі наявна посилена конкуренція за обмежені ресурси та необхідність у диверсифікації доходів ГО.

Сьогодні українським ГО зазвичай бракує фінансових, матеріальних та найчастіше людських ресурсів. Цей негативний ефект підсилюється реакційним та динамічним виникненням ГО в останні роки. Це, в свою чергу, призводить до того, що команди ГО не встигають сформулювати місію, цілі та завдання своїх організацій та часто проводять хаотичну й спорадичну діяльність у пошуках додаткових ресурсів.

Власне, брак стратегічного бачення та планування є притаманним для багатьох ГО. Це впливає на спроможність та саму кількість громадських організацій здатних до об'єднання та створення мереж. Для ГО важливо відповісти та зафіксувати в документах мету своєї діяльності. Це допоможе команді зберігати фокус, визначити цільові аудиторії та залучити потенційних партнерів.

З іншого боку, одним з ключових для держави Україна національних інтересів має стати партнерство зі спроможними мережами ГО, які можуть підсилити її інституції.

“Залучення, запрошення і партнерство з ГО могло б стати синергією по реалізації тих чи інших навіть державних політик і політик окремих регіонів де б, наприклад, об'єднання ветеранів АТО і ООС могли б реалізовувати програми по соціальній реабілітації, де окремі ГО здійснювали б програми по створенню і реалізації освітніх проектів (власне це таки і відбувається), проектів догляду за хворими, проектів захисту прав жінок, дітей, якихось дуже специфічних верств населення, проектів спрямованих на захист тварин і т.п. І в цьому сенсі недостатня інституційна спроможність держави та залучення ГО дозволяє реалізувати цілу низку проектів. Так відбувалося в 2014-2016 роках в Міністерстві оборони України, коли волонтери та ГО прийшли в Міністерство і допомогли фактично на першому етапі в питаннях забезпечення армії, а на другому етапі – в питаннях трансформації інституційної спроможності самого Міністерства і Генерального штабу” – наголошує Юрій Гусєв, Заступник міністра оборони України у 2015-2016 роках. В демократичному суспільстві ГО

відіграють важливу роль в реалізації конкретних державних політик і програм, налагодженні взаємодії з органами влади і державними установами.

Олександр Ярема, заступник міністра молоді та спорту України додає: “Якщо говорити з точки зору нашого міністерства, то партнерство, перш за все, це історія про спільне опрацювання державної політики та розуміння результату, якого ми хочемо досягти. Коли ми розуміємо, що маємо якісь невіршені питання чи в сфері зайнятості, мобільності молоді чи будь-якому іншому питанні, саме комунікація з ГО, особливо з тими, які покривають, або охоплюють багато регіонів можуть дати більший ефект. Коли ми разом визначаємо певне питання проблеми, яке треба вирішити, після описуємо і вписуємо їх у певних документах державної політики і під це шукаємо ресурс”.

Завдяки таким партнерствам держава може: 1) примножити ресурс, який вкладається у вирішення проблеми завдяки долученню ГО та їх донорів; 2) формувати поле довіри, через співпрацю з цими ГО та міжнародними партнерами, 3) мати доступ до значно більшої аудиторії через мережі ГО.

Як бачимо, сьогодні в Україні особливе значення має спроможність ГО брати участь у формуванні державної політики та місцевого самоврядування, створювати нові ідеї та механізми її реалізації, впливати на громадську думку. Українська Держава має недостатність інституційної спроможності й не може повністю забезпечувати потреби в різних галузях і різних секторах. Враховуючи це, однією з ключовою функцій українського громадського сектору сьогодні має стати підсилення спроможності державних та муніципальних інституцій на різних рівнях. Це важлива теза, яку варто враховувати при створенні стратегії для будь-якого ГО.

Валерій Пекар вважає, що Євромайдан став революцією, яка сьогодні триває у трьох вимірах. “Економічна революція відбувається у вигляді боротьби між старими і новими силами за реформи, за економічну модернізацію і проти корупції. Національно-визвольна революція, як це буває завжди і всюди, швидко перейшла у Війну за незалежність, адже імперії нікого

так просто не відпускають. Ціннісно-ментальна революція породить нову українську культуру та стрімкий розвиток людського капіталу”

Отже, розуміємо, що сучасні умови роблять стратегічно важливим для ГО в Україні вплив на державну та регіональну політику, підсилення спроможності державних інституцій. Разом з тим, дуже рідко громадська організація має достатньо ресурсу, щоб самостійно здійснити такий вплив, а легітимним виконавцем державної політики є самі органи державної влади.

Ярослав Юрчишин зазначає, що «жодне питання національного, ба навіть регіонального рівня чи міста нереально вирішити зусиллями однієї організації. Поставити на порядок денний, зацікавити суспільство можна, але фактично забезпечити повний цикл політики комплексно від виявлення проблеми до втілення шляху її вирішення і моніторингу якості цього шляху одній організації майже нереально. Тому потрібні партнерства”. Такі партнерства можуть бути як міжсекторальні, коли організація входить у партнерство із органами влади, з бізнесом, ЗМІ, так і внутрішньосекторальні, тобто між громадськими організаціями. В другому випадку складніше досягати кінцевих результатів, бо за втілення політики в підсумку відповідають державні органи влади».

Таким чином, спроможність самих ГО до мережувань та створення партнерських мереж є важливим питанням порядку денного. Яка актуальна ситуація в Україні?

Спробу дізнатися про таку спроможність українських ГО зробила Спілка “Громадські ініціативи України” на IV міжнародному форумі «Від ідеї до успіху. Місцеві ініціативи змінюють життя українських громад», що проходив в Одесі у квітні 2018 року за участі близько 100 громадських активістів/ок з невеликих населених пунктів усіх регіонів України.

Організатори провели опитування учасників яке показало, що ГО переважно намагаються виконувати проекти самостійно. Переважна більшість ГО (67% опитаних) не створюють партнерських мереж при реалізації, натомість - 34% опитаних реалізовували проекти у коаліції, або співпраці з іншими НУО.

В першому розділі, ми дослідили, що стимулом до об'єднання в партнерську мережу ГО можуть бути інтереси, або цінності. Об'єднання навколо інтересів це порівняно короткий шлях, спрямований на вирішення, якогось конкретного виклику. Ціннісне мережування більш стійке, але вимагає більших ресурсів, якості роботи та спроможності самих ГО.

Заступник міністра молоді та спорту України, Олександр Ярема, назвав найбільшим викликом для мережування “недовіру між громадськими організаціями, які часто перебувають у стані конкуренції за донорські кошти, де держава теж може бути одним із донорів”

Можна стверджувати, що події Революції Гідності та військове вторгнення на Сході спричинили до розвитку громадського суспільства. Тобто, це певна форма реакції суспільства на події. З іншого боку, цінності виживання, брак ресурсів та візії команд ГО часто спричиняють до їх маргіналізації та спорадичної діяльності залежної від джерел фінансування. Це зокрема добре видно на регіональному та місцевому рівні, де більшість ГО, маючи обмежений доступ до ресурсів, фактично перебувають в режимі їх постійного пошуку, а від так – виживання.

Разом з тим, експертне опитування представників 192 ГО проведене у грудні 2017 року показує два дуже важливі фактори:

1) після Революції Гідності, представники ГО відчують різке зростання їхнього впливу на ухвалення важливих державних рішень з 2,1 до 3,5 пунктів за 5 бальною шкалою;

2) 63 % опитаних називають серед найбільш ефективних способів впливу на владу створення сильних об'єднань (асоціацій, рухів), а 71 % – взаємодію із засобами масової інформації.

Тобто можемо засвідчити, що громадянське суспільство в Україні бачить позитивну динаміку зростання ефективності свого впливу на рішення влади. Це створює додаткові стимули та розуміння необхідності формування

партнерських мереж українськими ГО, приклади яких дослідимо в наступному підрозділі.

2.3. Аналіз наявних практик створення партнерських мереж громадських організацій

Проаналізуємо декілька успішних та невдалих проектів партнерських мереж в Україні. Найвідомішою сьогодні успішною мережею є Реанімаційний пакет реформ – коаліція експертів та громадських організацій, яка об'єднує 83 НУО та 22 експертні групи, що розробляють та просувають реалізацію реформ за сімома напрямками (див. Таблиця 2.1.). Пріоритетними є судова і антикорупційна реформи, децентралізація, реформа публічної адміністрації та правоохоронних органів, зміна виборчого законодавства, ключові трансформації в економіці.

Таблиця 2.1.

Антикорупційний штаб
Асоціація "Енергоефективні міста України"
Асоціація з енергоефективності та енергозбереження
Асоціація податкових консультантів
Асоціація розвитку і безпеки
Асоціація сприяння самоорганізації населення
Асоціація українських моніторів дотримання прав людини
Бюро екологічних розслідувань
Вікімедіа Україна
ВостокСОС
Всеукраїнська агенція інвестицій та сталого розвитку, ВАІСР
Всеукраїнське об'єднання малого та середнього бізнесу "Фортеця"
ГО "Фундація DEJURE"
Громадянська мережа ОПОРА
Громадянське суспільство онлайн
Детектор медіа
Діксі груп
Екологія-Право-Людина
Європа без бар'єрів
Життя
Ініціатива Е+

Інститут виборчого права
Інститут громадянського суспільства
Інститут економічних досліджень та політичних консультацій
Інститут євроатлантичного співробітництва
Інститут Розвитку Регіональної Преси

Продовж. табл. 2.1.

Інститут світової політики
Інститут соціально-економічної трансформації
Інтерньюз-Україна
Коаліція громадянських організацій "За тверезу Україну"
Комітет виборців України
Конгрес Активістів Культури
КримСОС
Культурна асамблея
Легкий Бізнес / EasyBusiness
Ліга інтернів
ЛІД офіс
МАМА-86
Мережа енергетичних інновацій "Грінкубатор"
Молодіжний націоналістичний конгрес
Національний екологічний центр України
Партнерство "Кожній дитині"
Пацієнти України
ПЛАСТ - Національна скаутська організація України
Платформа Громадський Контроль
Платформа прав людини
Подільська агенція регіонального розвитку
Право на захист
Прометеус
Разом проти корупції
Реформи.ЮА
Родина
Рух "Ні Хабарництву"
Рух сприяння територіальній обороні України
Спілка археологів України
Спілка української молоді в Україні
Спільні зусилля
Творчий центр ТЦК
Товариство сприяння оборони України

Українська федерація забезпечення
Український науковий клуб
Український незалежний центр політичних досліджень
Український форум благодійників
Український Центр Європейської Політики

Продовж. табл. 2.1.

Фонд "Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва"

Складена за даними: [20]

Маючи таку велику кількість учасників РПР сформулювали місію: об'єднати зусилля для розробки та реалізації реформ в Україні. При цьому, також дається візія РПР для України, яка має перетворитися на державу з: справедливим правосуддям, добросовісною економічною та політичною конкуренцією; в якій немає можливостей для корупції та зловживань владою; де кожен громадянин знає і може реалізувати свої права; де влада, партії, медіа, неурядові організації – ефективні і підзвітні громадськості [20].

Також, для узгодження внутрішньої комунікації було створено кодекс правил – Хартію РПР, які регулюють діяльність платформи.

Стратегічне завдання – консолідувати зусилля громадськості, зробити її суб'єктом творення політики, просувати та контролювати впровадження реформ, а також пояснювати ці трансформації українському суспільству та міжнародній спільноті.

Сьогодні РПР реалізував 17 проектів за пріоритетними сферами своєї діяльності, а їх експерти розробили та пролобіювали десятки законопроектів у різних органах державної влади. Такого результату вдалося досягти зокрема й завдяки активному залученню міжнародною спільнотою

За майже п'ять років своєї діяльності РПР стала найуспішнішим прикладом партнерської мережі ГО, що об'єднані цінностями. Це підтверджує й її экс-керівник, Ярослав Юрчишин: "Реанімаційний пакет реформ після Майдану – це цінності. Це цінність активності, спільної відповідальності за

долю держави, розуміння історичного моменту. Особливо після майданного періоду коли робота починалася взагалі без ресурсу”

Візьмемо цей приклад як зразок для створення партнерських мереж на основі цінностей, адже ініціатива функціонує вже близько п’яти років, прожила декілька циклів групової динаміки та розробила правила внутрішньої взаємодії.

Наступним успішним прикладом партнерської мережі ГО є проект Prozorro. Партнерська мережа Prozorro скоріше об’єднувалася навколо інтересів учасників. Представники бізнесу хотіли розширення можливостей участі в державних закупівлях. Інтерес держави в особі тодішнього Міністра економічного розвитку Павла Шеремети, а згодом Айвараса Абрамовічуса, полягав у тому щоб позбутися корупційних схем пов’язаних зі сферою державних закупівель. “При побудові партнерської мережі на основі інтересів учасників завжди бракує довіри. Тому, наприклад, в Prozorro були потрібними Transparency International та громадська мережа контролю DoZorro. Це залучення структур, які не зацікавлені в кінцевому результаті, тобто третьої сили. Ми були необхідні для стабілізації партнерства за інтересами”, продовжує Ярослав Юрчишин.

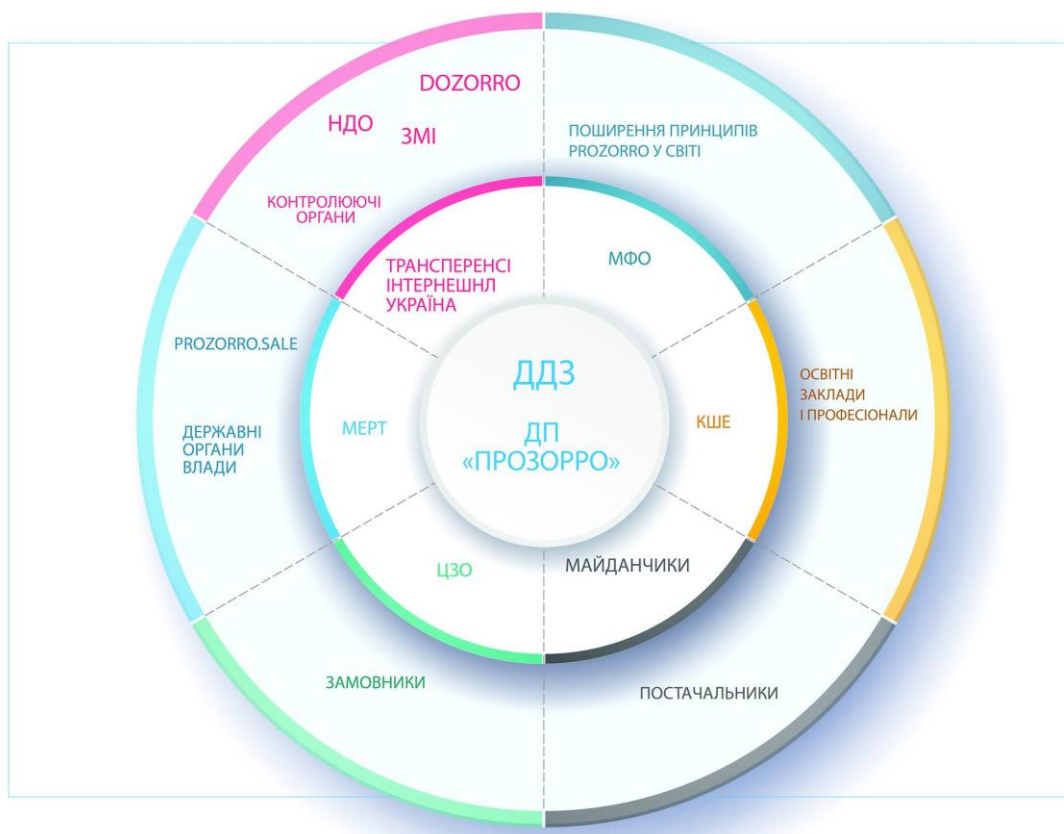


Рис. 2.1. Екосистема стейкхолдерів ProZorro. Джерело: З чого складається ProZorro (Прозорро). Джерело: [21].

За два роки, від літа 2014 до червня 2016, мережі партнерів ProZorro, фактично, вдалося інституціоналізуватися зайшовши спочатку в профільний департамент Мінекономрозвитку, а згодом ставши окремим державним підприємством відповідальним за закупівлі та підзвітним Transparency International Ukraine через систему DoZorro.

Звісно, РІП та ProZorro не є прикладами партнерських мереж де можна говорити про тотальне партнерство тільки за інтересами, чи тільки за цінностями. Ці два стимули завжди поєднуються та взаємо врегульовуються, проте в кожній переважає якийсь один.

Наступним прикладом успішного мережування за інтересами є проект зі створення Експортної стратегії України при Мінекономрозвитку. Після військової та торговельної агресії Росії, урядові структури і бізнес зрозуміли, що ситуація кризова і потрібно швидко реагувати. В міжнародній торгівлі

також включилися механізми протидії РФ. Така протидія обходилася дорого для України через втрату ринків збуту, тому завдання було якнайменше нашкодити собі і знайти можливості для росту.

Для цього була розроблена Національна експортна стратегія України, яка створювалася декілька років інклюзивно, із залученням різних інституцій: торгово-промислових палат, асоціацій, кластерів, різних консультантів, міжнародних консультантів. Також, було розроблено план дій для того, щоб всі залучені до розробки партнери брали участь в її імплементації. І однією з парадигм експортної стратегії був інклюзивний підхід співпраці усіх, хто задіяний в міжнародній торгівлі “Найпростіший приклад, коли фермерські господарства не можуть виконати замовлення іноземного клієнта по об’єму і тоді якраз співпраця, партнерство може прийти їм на допомогу. В основі секторальних стратегій в основі кластеризації лежить партнерство: спільноти, об’єднання, асоціації, клуби – це все термінологічні назви одного і того ж самого явища. Це спільнота людей, тобто це декілька людей, які об’єднані якимись цілями. Одні виробляють, другі допомагають пакувати, треті допомагають це відправляти по Україні або за кордон, четверті роблять брендинг, п’яті фінансують, шості рекламують, сьомі просувають.” – каже Олеся Залуська, радниця Першого віце-прем’єр-міністра України, керівник експертної групи з розробки Експортної стратегії України

На всіх цих рівнях співпраці є залученість бізнесу, вище згаданих асоціацій та державних органів, оскільки, наприклад, тільки вони мають юрисдикцію підписання угод про вільну торгівлю. В будь-який момент може постати питання, чи будуть ці угоди працювати на користь бізнесу. В цьому процесі запорукою успішної співпраці був діалог ще в процесі переговорів по підготовці таких угод.

На прикладі кейсу Експортної стратегії, добре видно наскільки важливим є розуміння учасниками мережі їх позиція до того чи іншого питання. Адже, вони мають співпрацювати між собою та узгоджувати свої інтереси.

Наприклад, імпорт продуктів з тієї чи іншої країни може створювати негативну конкуренцію, або недобросовісну конкуренцію місцевому бізнесу. Тому на усіх етапах де держава здійснює якусь свою функцію - чи то регуляторну, чи то сервісну - співпраця бізнесу з нею є ключовою. Необхідний постійний діалог щодо потреб бізнесу і до можливостей держави.

“Нещодавно нас на конференції ОБСЄ запитали: скільки ще років нам треба займатись діалоговими практиками, щоб нарешті в Україні з’явилась довіра, щоб всі почали співпрацювати один з одним. Так от моя відповідь була – це немає кінця! Постійний діалог і постійна співпраця і тільки тоді буде успіх і для України і для кожного окремого сектора і кожного підприємства” - підсумувала Олеся.

Наведемо ще один успішний приклад мережування регіональної організації з Миколаївської області, з якою автор мав нагоду раніше співпрацювати – Агенція економічного розвитку (м. Вознесенськ). Міська організація створена ще у 2003 році, місією якої є сприяння збалансованого розвитку міста шляхом становлення та розвитку громадянського суспільства, забезпечення демократичних принципів та захисту прав і інтересів громадян.[9]

Керівник організації Сергій Аверков на раніше згадуваному Форумі в Одесі, поділився прикладами двох міжнародних коаліцій, в яких працює Агенція, що мають різну успішність реалізації своєї взаємодії. Він підтверджує, що організації часто стають частиною партнерської мережі через пошук ресурсів та інших можливостей:

“Два проекти, майже синхронно в часі, трохи різні сфери, країни Східної Європи – Україна, Молдова, Білорусь, Грузія, Казахстан. Тобто утворилися дві коаліції, мережі, які працювали два роки, було фінансування від ЄС, але воно закінчилося в один і той же час. В одній з коаліцій з’явився лідер, який підняв питання: «Ми пропрацювали два роки, мережа дала певні ресурси для розвитку. Зараз проект закінчився, у нас немає коштів на координатора, зустрічі, спільну діяльність. Ми – мережа чи ми розбігаємося?», всі відповіли: «Ми мережа».

Тоді піднімається питання про членські внески: якщо ми хочемо отримувати ресурси, то маємо щось вкласти – час, знання. Не всі погодилися, але ті, хто погодилися – залишилися. Ми встановили членські внески для ГО.” Маємо ще один приклад ціннісного мережування, коли регіональна ГО, продовжила участь у міжнародній коаліції ГО, навіть після закінчення спільного проекту, та погодилася платити членські внески в цю новостворену мережу.

Ми розглянули приклади історій успіху в мережуванні. Пропонуємо розглянути приклад ще однієї, менш успішної партнерської мережі. У 2001 році Президент України Леонід Кучма своїм Указом «Про Національну програму відродження та розвитку Українського козацтва на 2002-2005 роки» [46] ініціював масштабну національну програму з відновлення козацтва та створення мереж козацьких організацій. В результаті, роботу з молоддю, школярами та допризовну підготовку в середніх навчальних закладах України було доповнено елементами козацтва, та створено козацькі військово-спортивні клуби й центри в усіх регіонах країни. На певному етапі діяльності ці козацькі організації досягали фантастичного охоплення до 2 млн. чоловік.

Через зміну влади штучно нав'язувану не підкріплену ціннісною парадигмою ініціативу, продукування великої кількості гетьманів, рух маргіналізувався та втратив майже весь свій вплив.

Отже, як бачимо основними причинами невдачі партнерських мереж ГО, можна назвати закінчення ресурсів, недосягнення результату, різне бачення результатів, різна база цінностей чи інтересів учасників.

Проаналізувавши ситуацію в Україні та середовище партнерських мереж ГО можна зробити висновки, що сьогодні існує добре підґрунтя для розвитку партнерських мереж в ГО секторі в Україні. З одного боку, держава знаходиться перед екзистенційною загрозою знищення та потребує допомоги спроможних ГО, з іншого боку – наявна система обмеженого доступу частково блокує ці можливості, створюючи стимули для ГО до об'єднань та впливу на владні рішення. Такі об'єднання створюються переважно за інтересами та після

досягнення цілей, або через вичерпання ресурсів учасників досить швидко розпадаються. Проте, екзистенційні виклики самих ГО полягають переважно в обмеженому фінансовому ресурсі, який є у держави. Звідси, інтересом сталого існування для ГО має стати системний вплив на владні рішення для збільшення державної підтримки ГО. Створення такого тиску та досягнення результатів, потребує великої кількості учасників та часу.

Як ми раніше дізналися найстійкішими мережами є ті, що об'єднуються навколо цінностей, а не інтересів. У зв'язку з цим, тільки ціннісні партнерські мережі та організації зможуть вплинути на владні рішення, зокрема в частині збільшення фінансування. Іншими словами, в сучасних умовах пересічній українській громадській організації вигідно бути ціннісною для свого довгострокового збереження та впливу.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ МЕРЕЖ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

3.1 Рекомендації щодо посилення впливу громадських організацій через розвиток мережі партнерів

В другому розділі ми визначили декілька пріоритетних питань, на які варто звертати увагу ГО при створенні партнерських мереж та коаліцій. Зокрема мова йшла про:

1) розуміння контексту та суспільних процесів в Україні, які сформували середовище, де переважають цінності виживання. Триває процес змін ініційований активною меншістю суспільства, якому чинить спротив державна система обмеженого доступу, а пасивна більшість суспільства уповільнює рух реформ;

2) потребу переходу до концепції сталого розвитку через зміну суспільного договору. Збільшення довіри через діалог та партнерство задля зміни суспільної культури та виходу з парадигми гри з нульовою сумою;

3) значний рівень конкуренції за обмежені ресурси та потребу диверсифікації доходів ГО;

4) брак стратегічної візії та планування, що понижує спроможність громадських організацій до об'єднання та створення мереж;

5) вимога часу брати посилену участь у формуванні державної політики та процесах місцевого самоврядування. Державні інституції мають низьку інституційну спроможності, що нерідко призводить до неналежного забезпечення потреб громадян на національному та регіональному рівні щодо їх потреб, а також в різних секторах державної політики;

6) потреба системного впливу на владні рішення для збільшення державної підтримки ГО. Ефективність таких дій можлива тільки за участі широких коаліцій ГО, об'єднаних на основі цінностей та здатних робити довготривалий вплив;

Залежно від того як домовилися учасники партнерства, може бути персональне представництво організації, або представництво делеговане. За умови злагодженої роботи, діалогу та співпраці партнерська мережа може підсилити свій вплив на суспільні процеси через розвиток своїх каналів впливу.

Для цього потрібно аналізувати й розуміти цільові аудиторії з якими працюють мережі, а також сфери посилення їх компетенцій. Розглянемо тут пропозиції такого підсилення.

Вивчення суспільних процесів та професійний розвиток.

Динамічне зростання кількості громадських організацій та завдань для них, пасіонарне бажання їх учасників змінювати світ призводять до надмірної кількості проектів та вигорання команди. Цей ефект підсилюється ще й конкурентним середовищем боротьби за ресурси. Таким чином, виникає потреба для професійного та емоційного розвитку фахівців неприбуткового сектору та формування платформ для взаємної підтримки представників ГО.

Ключові необхідні компетенції:

- вивчення суспільних процесів;
- визначення стратегічного бачення організації;
- вміння визначати цінності;
- розробка HR та комунікаційних стратегій розвитку;
- фінансова спроможність та фандрейзинг;
- залучення громадян;
- командна взаємодія.

З наявної динаміки розвитку громадського сектору можна зробити висновок про необхідність більшої кількості навчальних програм для фахівців неприбуткового сектору. Це може відбуватися за участі провідних викладачів та освітніх організацій в Україні (НаУКМА, Києво-Могилянська бізнес школа,

Львівська бізнес школа, Український католицький університет, Київська школа економіки, Інститут лідерства та управління УКУ).

Створення проектів, що збільшують довіру в суспільстві та охоплення ГО.

Перехід до сталого суспільного розвитку та культури “win-win” можливий за умови підняття довіри. Громадські організації можуть робити це через впровадження власних проектів що залучатимуть більше громадян.

На прикладі осередку Української академії лідерства в Миколаєві, який автор очолював протягом 2016-2018 рр., спробуємо показати, як це може вплинути на мережування з іншими ГО в обласному центрі.



Рис. 3.1. Проекти та охоплення УАЛ Миколаїв 2016-2018 рр. Складено автором.

Українська академія лідерства (УАЛ) – програма особистісного та суспільного розвитку для випускників шкіл. Це освітній кампус в Корабельному районі Миколаєва, де проживають і навчаються 40 студентів з 15 регіонів України, а також 7 працівників: менеджер, 5 менторів та адміністратор.

10-місячна формаційна програма УАЛ складається з інтелектуального, фізичного та емоційного розвитку кожного студента на основі цінностей: Будь вільним! Будь справжнім! Будь другом! Будь мудрим! Будь творчим! Будь! Бо ми – Україна! Суспільний розвиток: вплив Академії на місто, що проявляється у соціальних проектах, волонтерствах, відкритих лекціях, урбаністичних перетвореннях, ініційованих УАЛом тощо.

Команда Академії прагне об'єднати та активізувати громаду міста на фундаменті спільних цінностей. Протягом 2016-2018 рр. УАЛ Миколаїв реалізувала 22 суспільно важливих проекти, якими охопили 34 118 за такими напрямками:

1. **Доступ містян до якісної освіти.** УАЛ залучає в Миколаїв потужний інтелектуальний ресурс: регулярні відкриті лекції національних викладачів Академії (Павло Шеремета, Ярослав Грицак, Михайло Колісник); зустрічі зі спікерами Академії (Посол Бельгії в Україні Люк Якобс, Заступник Посла Німеччини Вольфганг Біндзайль, экс-заступник міністра освіти Ізраїлю Ерез Ешель); волонтерка корпусу Миру Сара Вінтер. Крім цього, для містян Академія організовує освітні проекти, як Школа громадської активності та Форум відповідально лідерства. Також за цей час 1 150 студентів миколаївських ВНЗ відвідали відкриті лекції УАЛ.

2. **Якісне дозвілля для жителів міста.** УАЛ Миколаїв реалізує низку великих проектів, що дають людям альтернативу та можливість корисно і цікаво проводити час. Найбільші з них: велофестиваль «МиКолесо» - 2 000 учасників; Суботня Академія – охоплено 24 школи, 2,5 тис школярів; майстерня Святого Миколая – понад тисячу школярів, 700 гостей. Варто відзначити зростання масштабів по цих проектах.

3. **Нетворкінг для активістів міста.** Академія підвищує рівень довіри в громаді. Від вересня 2018 проект Змінотворці регулярно збирає близько 40-50 учасників для нетворкінгу та обговорення актуальних питань життя Миколаєва. УАЛ виступає інкубатором проактивних ініціатив в місті: допомагаємо із

запуском Пласту – національної скаутської організації України, підтримуємо партнерські громадські організації.

4. **Урбаністичні перетворення.** Команда УАЛ виграла конкурс Громадського бюджету на реконструкцію пляжу «Чайка» (1 місце в загальноміському голосуванні, 1449 голосів); на Соборній вулиці були встановлені «Знаки добра», організувано проект «МиКолесо» 2017 та 2018.

5. **Маркетинг міста.** 20-22 квітня 2018 року Академія зібрала 350 молодих людей з усіх регіонів країни на триденний Форум відповідального лідерства, відкривши для них Миколаїв. На одній із зустрічей «Змінотворців» була ініційована дискусія на тему айдентики: місто Корабелів потребує нових сенсів. Академія має амбіцію у 2019 році зробити Миколаїв українською столицею святкування свят Миколая. Під час закордонних експедицій студенти УАЛ презентують місто державним діячам та представникам бізнесу в ЄС та Ізраїлі.

6. **Розвиток Корабельного району.** Через громадський бюджет міста залучено 624 тисячі гривень на реконструкцію пляжу «Чайки» та долучено 150 волонтерів до його прибирання та відновлення відпочинкової зони. Біля Академії було висаджено 50 дерев, озеленення громади. Проводимо в осередку відкриті лекції, заходи для молоді. У 2017 в Корабельному районі вперше з'явився Будиночок Святого Миколая, куди завітало більше 700 гостей.

Завдяки такій активній діяльності за два роки УАЛ Миколаїв вдалося перейти від статусу невідомої місту організації до найпотужнішого осередку по активності роботи в місті, залучити підтримку з міського бюджету у розмірі 3,3 млн грн, об'єднати прогресивні середовища на базі нашого осередку та проектів.

Проведення нових та масштабних проектів, може допомогти ГО розширити охоплення та вплив й популяризувати свій бренд. Це сприятиме бажанню інших організації співпрацювати та створювати коаліції з ГО. А також допоможе отримати додатковий важіль впливу на органи державної влади та потенційних бізнес партнерів.

Міжнародна співпраця

Співпраця з міжнародними організаціями сьогодні відкриває для ГО багато можливостей:

- 1) ресурси;
- 2) безпека;
- 3) навчання.

Міжнародні організації продовжують бути найбільшим донором ГО в Україні. Разом з тим, як показує практика, статус партнерства з міжнародною організацією суттєво підіймає шанси на успіх ГО. Сьогодні міжнародні організації виступають фактором безпеки, який дозволяє ГО менше думати про виживання та направляти енергію в креативне русло.

Досвід РПР показав ефективність залучення міжнародних партнерів у процесі просування реформ. Рекомендуємо ГО активно співпрацювати з міжнародними організаціями та залучати їх ресурси. Разом з тим, в довгостроковій візії передбачати в стратегії організаційного розвитку диверсифікацію ресурсів.

Створення стратегій громадських організацій

Стратегічне планування є базовою необхідною умовою для переходу до парадигми сталого розвитку, зокрема формування мереж партнерів, що можуть забезпечити цю сталість. Поява стратегії організації та періодичне проведення стратегічних сесій для її оновлення свідчить про перехід на новий етап розвитку. Це інструмент, який допоможе ГО мати візію на 3-5-10 років, мати вимірювані завдання та напрямки роботи, розуміти цільові аудиторії та бути успішною в своїй громаді. Цей документ допоможе розробити комунікаційну стратегію та зрозуміти, яких фахівців потрібно залучати в команду.

Є різні методології розробки стратегії організації, які загалом можна розподілити на наступні етапи:

1. Формування візії та місії організації (напряму куди організації рухатися);
2. Оцінка наявного стану справ та викликів (аналіз сьогоденної ситуації, точки звідки стартує впровадження стратегії);
3. Формування вимірюваних цілей та завдань (шлях переходу від наявної точки до точки визначеної візією організації та у напрямку заданому візією);

Завданням першого етапу є визначити бачення розвитку організації, дати відчуття долученості команди до визначення стратегічних напрямків. При цьому, обов'язково відповідне бачення повинно опиратися на ціннісну парадигму організації.

Аналіз наявного стану справ можна робити різними інструментами: це і SWOT-аналіз, часова лінія тощо. Важливою є також участь всіх членів команди, адже люди можуть мати різне бачення щодо одних й тих самих подій та фактів. На цьому етапі в команди часто проявляються конфлікти, які можна вирішити через проговорення та пропозиції розвитку.

Додаємо для прикладу перелік стратегічних цілей Української академії лідерства до 2030 року, які серед іншого передбачають створення національної лідерської та волонтерської мережі:

I. Розвиток всеукраїнської мережі УАЛ

- 1.1. Запуск осередків Академії у всіх 25 регіонах України
- 1.2. Щорічно по всій Україні понад 750 тис людей охоплено діяльністю УАЛ (один контакт в рік);
- 1.3. Сформовані коаліції громадських організацій, бізнесу та влади в кожному регіоні та на національному рівні;

1.4. Забезпечено сталий розвиток та фінансування Української академії лідерства (диверсифікація джерел фінансування).

II. Формування спільноти випускників УАЛ

2.1. Випускники УАЛ - агенти змін.

Випускники УАЛ стануть у джерел прийняття рішень та формування стратегій розвитку нашої держави, найперше, у сфері:

1) підприємницької діяльності (формування вільного суб'єкта, забезпеченого ресурсом для реалізації своїх мрій, свого бачення, своєї особистості, та здатного брати на себе реальну відповідальність за світ, у якому живуть);

2) освіти та виховання (формування нових поколінь українців на основі відповідних вимогам часу та новим соціальним умовам цінностей);

3) національної безпеки та оборони (формування компетентностей, здатних забезпечити ефективне функціонування демократичних державних інститутів та захищати інтереси українського народу в сфері міжнародних відносин).

Серед пріоритетних сфер також: державне управління, громадський сектор, медицина, юриспруденція.

2.2. 8 411 випускників, які пройшли програму особистісного та суспільного розвитку УАЛ та формують основу нового молодіжного руху. Випускники УАЛ – цілісні особистості, митці комунікацій, агенти змін, що діють для втілення позитивних трансформацій в Україні.

2.3. Забезпечена стала робота з випускниками:

- функціонуючі менторські програми;
- щорічні та щоквартальні активності для випускників;
- інформування та ведення багаторівневих баз випускників;
- функціонуючі регіональні осередки випускників.

2.4. Випускники Академії вмотивовані волонтерити та долучатись до програм, проектів, активностей Академії. Ініціюють власні проекти. За 3-6 років здобувають необхідний досвід та навички, щоб почати працювати менторами й менеджерами в Академії.

III. Розвиток громад

3.1. Проведення щорічних соціологічних опитувань для вивчення потреб громад осередків та вимірювання впливу Академії.

3.2. В кожному регіоні щонайменше 2 700 осіб є проактивними учасниками ініційованих Академією проектів, ініціатив, громадських організацій й клубів, та формують дієву мережу змінотворців.

3.3. Осередки Академії стали центрами розвитку громад які:

1) підвищили частку громадян, що беруть активну участь у суспільному житті міста/регіону;

2) долучили школярів всіх навчальних закладів міста до участі в проектах молодіжного лідерства (вік учасників 14-16 років), в результаті чого школярі ініціювали зміни в своїх навчальних закладах та громадах;

3) підвищили рівень обізнаності громадян про національну й культурну спадщину України та регіону;

4) підвищили якість життя старшого покоління через навчальні програми, дозвілля та зв'язок з молоддю;

5) зросла кількість молоді, яка системно займається фізичним розвитком.

IV. Позитивні зміни в освітній політиці

4.1 Розвиток навчальних, освітніх програм з лідерства.

4.2 Програми розвитку лідерства для менторів та вчителів.

V. Волонтерський рух

5.2 Створення молодіжного волонтерського руху в кожному регіоні України.

Стратегія розвитку 2018-2021

Пріоритети розвитку

1. Систематизація здобутого досвіду за перші роки Академії, поширення кращих практик на інші осередки, стандартизація підходів до роботи зі студентами, громадою, партнерами.

2. Впровадження 5-ти національних програм: активізація громад, розвиток молодіжного лідерства, національна ідентичність та культурна спадщина, «покоління до покоління», «здорова нація».

3. Продовження сталого розвитку осередків в Києві, Харкові, Миколаєві, Львові та Полтаві та відкриття нових осередків в Чернівцях, Житомирі, Херсоні, Івано-Франківську, Дніпрі та Маріуполі.

4. Запуск департаменту розвитку Академії для: формалізації навчальних програм та процесів, покращення роботи з випускниками, диверсифікація джерел фінансування та впровадження стратегії по роботі з громадами.

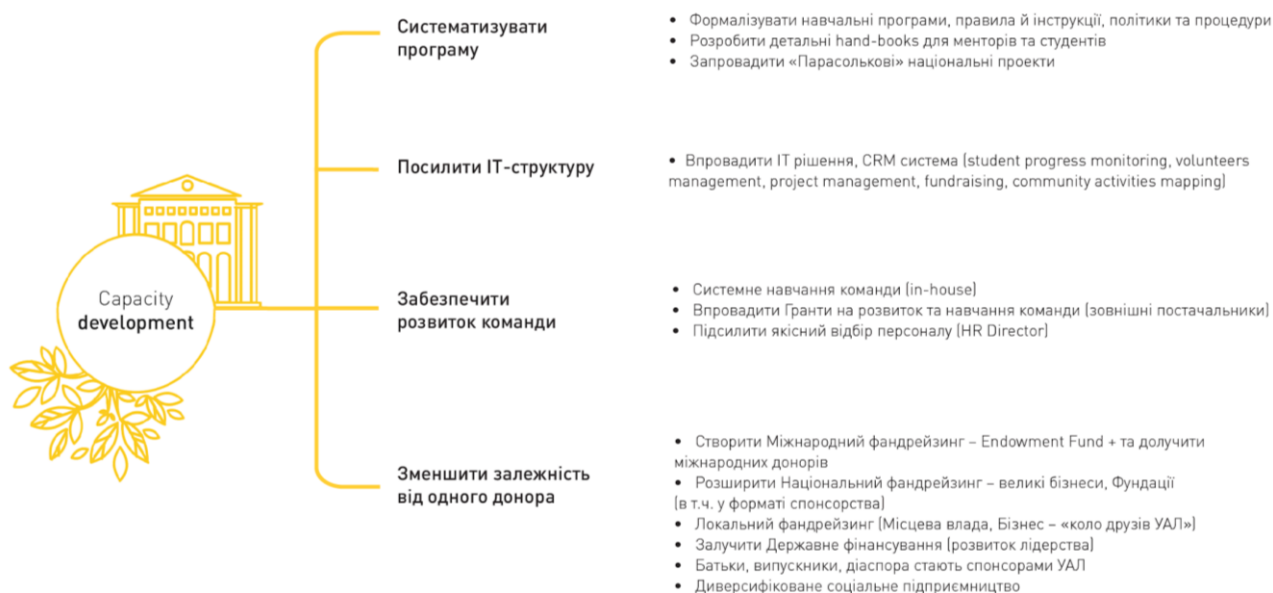


Рис.3.2. Напрямки організаційного розвитку УАЛ 2018-2021 рр. Складено автором.

Вплив на органи державної влади та формування державних політик.

Формування громадянського суспільства супроводжується підвищенням суспільно-громадської активності населення, яка знаходить свій прояв у створенні великої кількості недержавних організацій, що покликані вирішувати значні соціально-культурні проблеми. Важливим фактором у формуванні успішного суспільства стає створення незалежного громадського сектора. Розвиток доброчинності в державі знімає певний тягар фінансового забезпечення соціальної сфери з органів публічної влади, оскільки кризові виклики істотно впливають на рівень фінансової спроможності держави.

Зважаючи на усе вище сказане, стає зрозумілим, що громадські організації в українських реаліях можуть стати тим соціально-економічним агентом, який сприятиме пришвидшенню реформам в освіті, підприємниц

Досвід європейських країн показує, що зберігаючи бюджетне фінансування організацій культури, освіти, науки різних форм власності (державних та приватних), можливо сформувані підходи до партнерської співпраці державного і громадського секторів. Громадські інституції допомагають розподіляти державні кошти серед соціально-культурних організацій і залучати додаткові кошти приватного і комерційного секторів.

В Україні ж через недовіру до існуючих органів влади, наявність корупції, актуалізацію волонтерського руху, ГО наразі не тільки допомагають виконувати державі її функції, але й контролюють їх виконання. За останні роки в Україні посилилась роль громадського контролю.

Звідси випливає, що в Україні механізм «громадська організація – бізнес – держава» є порушено, але може бути стабілізовано за рахунок вільно працюючих ГО. Наразі, зв'язки між цими соціально-економічними інституціями є зафіксованими здебільшого у нормативних документах, але на практиці втілюються із перешкоджанням представників тої чи іншої інституції.

Держава – це про великий вплив та статистику. Іншими словами, якщо прийти до адміністрації мільйонного міста з вирішенням проблеми 30 осіб, то шанси на позитивне вирішення будуть мінімальні. Тобто, державні органи орієнтуються на статистику та процес.

Щоб бути переконливими, громадській організації, або партнерській мережі організацій, потрібно показувати як статистично може помінятися ситуація, чому навіть незначна проблема може мати суттєві наслідки та чому її краще вирішити зараз.

Разом з тим, держава любить процес, конференції, зібрання людей, події, що рідко призводять до кінцевого результату. В українських умовах, державні чиновники, люди, яких ми «найняли» для вирішення суспільних проблем і задач, 1) не виконують своїх функціональних обов'язків через бюрократичну зарегульованість, 2) не мають тих обов'язків, що корелюються з цією проблемою.

При цьому, держава наймає чиновників для вирішення питань, які мають постійний характер. Наприклад, розвиток системи освіти це постійний виклик. Ми досягли там рівня болонського процесу, а далі з'являються інші проблеми - інноваційна, інклюзивна освіта тощо. Сама природа процесів якими займаються чиновники є довготривалою. Тому для державного чиновника процес, який відбувається зараз, більш зрозумілий, ніж якийсь процес, що з'явиться у майбутньому. Часто в такому випадку чиновник не розуміє свого місця та інтересу в такому випадку.

При роботі в рамках партнерської мережі, слід заздалегідь розробляти політики взаємодії з конкретними представниками органів влади та способи їх включення в процеси реформ.

Варто шукати ціннісних партнерів в державних органах. Залежно від ситуації, це може бути людина, яка хоче щось зробити, але не знає як, або людина яка хоче вирости, наприклад стати начальником відділу і йому треба показати результат. Тому, будь-які людські плани, інтереси можуть бути використані в позитивному розумінні. При цьому партнери повинні

усвідомлювати, що персональне важливе, але менш значиме, ніж загальний спільний результат.

Практика показує, що чиновники, які прийшли з бізнесу є більш орієнтованими на результат. Є частина чиновників, які прийшли з громадського сектору. Якщо процесне мислення притаманне для державного сектору, то для громадських організацій важливіший «вау-ефект». Отже, бізнес – це результат. Держава – це процес та збереження контролю над ним. Громадський сектор – ефект, ефективність і впливовість. При формуванні партнерської мережі ці всі фактори легко поєднати, адже в більшості випадків можливо задовільнити інтереси всіх сторін.

Тобто, важливо знаходити правильні слова, правильні інструменти та аргументи, аби почати спільну роботу з державою. У результаті, всі сторони можуть бути у вигаші. Тобто, коли порядок денний, над яким працює мережа партнерів, може стати порядком денним держави, із залученням відповідних можливостей та ресурсів.

Дуже важливим завданням для успішної адвокації є вивчення державної інституції, з якою хоче працювати мережа. Потрібно знати хто на яких посадах та їх актуальний порядок денний.

Партнерство з бізнесом.

Бізнес чітко хоче розуміти, коли, на яких умовах і що вони отримають. Важливо комунікувати з бізнесом та пояснювати, що великою мірою діяльність ГО сприяє включенню критичної кількості активних людей, які будуть підтягувати правила гри до правил розвинутої демократії. Потрібно давати розуміння того, як інвестор зможе наблизити ту чи іншу перспективу, і яка гарантія того, що насправді це відбудеться.

Благодійні пожертви на розвиток ГО, поки не є поширені в Україні. Проте опитування показують, що більша половина українців щорічно здійснює благодійні платежі різного розміру. Отже, маємо значний потенціал для фандрейзингу та краудфандингу.

Цей потенціал сьогодні різниться в різних регіонах. Наприклад, на Заході та в Центрі України практика благодійних пожертв на розвиток ГО є більш поширеною, ніж на Сході та Півдні. Таким чином в останніх регіонах зберігається сильний потенціал для фандрейзингу.

Створення правил взаємодії

Як показує практика, навіть найбільш ціннісні партнерські мережі переживають кризові періоди та конфлікти. Зокрема, набираючи дедалі більшу кількість учасників та напрямків роботи, адміністративні команди РПП зрозуміла, що необхідно створювати правила внутрішньої взаємодії між учасниками.

Такий документ мав чітко регламентувати взаємодію членів коаліції, дати однакове розуміння термінів та процесів усім учасникам коаліцій. Своєю функцією цей документ виконує в РПП і досі.

Тож, рекомендуємо при створенні партнерської мережі ГО фіксувати основні правила взаємодії, вхідну точку в коаліцію для кожного учасника, виокремити спільні бажання та інтереси. Важливо, щоб при цьому, учасники коаліції, після її створення могли ефективніше втілювати місії свої організацій.

Такий кодекс взаємодії можна оформити спільним меморандумом або протоколом обов'язковим для підписання всіма представниками коаліції.

3.2. Диверсифікація залучення ресурсів для функціонування громадських організацій через розбудову партнерських мереж

Для реалізації своїх цілей громадські організації повинні мати фінансові, адміністративні та людські ресурси. Однією з ключових проблем, що впливає на ефективну діяльність громадських організацій є їх фінансування, пошук активів, обладнання, приміщення та людський ресурс. Це питання в контексті цінностей виживання може накладати сильні обмеження для ефективної діяльності ГО.

Відповідно, побудова партнерських мереж може допомогти громадським організаціям диверсифікувати ці ризики.

Специфікою у цьому випадку є те, що переважно ГО створюються для представництва інтересів певної суспільної категорії людей. Тому ключовим питанням для будь-якої ГО є дотримання місії. Залучення ж ресурсів у різних донорів може накладати вплив на дотримання місії.

Партнерська мережа, також, може бути одним з буферів, який дозволяє не потрапляти в залежність від ресурсу. Якщо в окремій організації фокус її роботи міняється залежного від того, на яку сферу її діяльності спрямований донорський ресурс, то в коаліції є завжди баланс - одна організація залучає кошти для реалізації певного проекту, інші організації за рахунок своїх ресурсів будуть її доповнювати і спрямовувати на те, аби її кінцева мета не була забута.

Чим сильніше партнерство, тим меншою буде залежність від ресурсу в такій мережі. Ресурсодавачі мають свої інтереси і досить часто ставлять важливі, але не пріоритетні вимоги для учасників партнерства. Якщо партнерство має різних донорів, різні джерела залучення фондів, доступ до ЗМІ та інформаційного ресурсу, до органів влади та ресурсу впливу, то всі ці впливи себе балансують, і вдається досягти кінцевого результату, важливого саме для учасників партнерства. Якщо, наприклад, створюється коаліція для контролю за місцевою владою, а донором цієї коаліції є декілька місцевих бізнесів, то у ГО більше шансів отримати рівні правила гри, працюючи в коаліції. Якщо ж представник бізнесу, який фінансує діяльність мережі один, чи працює в якійсь одній сфері, то більш ймовірним є зміщення акцентів діяльності під його інтереси: ГО, або коаліція, в такому випадку працюватиме в умовній сфері контролю за забудовою (в чому зацікавлений донор), а не наглядом за вивозом сміття, чи сферою оренди комунального майна замість створення наглядових рад при комунальних підприємствах.

Через створення широкої коаліції партнерів можна уникнути надмірної залежності від донора, який має право визначати пріоритети. Натомість, надмірне втручання донора може призвести до розчарувань серед партнерів, вимушених інвестувати зусилля в проекти, які не приносять результату, з їх точки зору.

Наступний інструмент диверсифікації доходів – це соціальне замовлення. Коли, наприклад, держава або місцева рада розуміє, що вона не може належним чином забезпечити необхідними послугами певну соціальну групу та замість того, щоб створювати якісь комунальні установи, замовляють послуги у кваліфікованих й спроможних ГО. Це ще один зі способів для ГО та партнерських мереж отримувати кошти місцевого бюджету і таким чином мати для себе можливість розвиватись та диверсифікувати ресурси.

Також, кращі світові практики кажуть, що треба формувати ендаумент фонди, які б дозволяли бути менш залежними від зміни донорів чи їх фінансування і здійснювати свою діяльність у відповідності до цінностей та місії організації. В Україні поки що мало успішних прикладів формування ендаументів ГО. Успішним прикладом створення ендаументу сьогодні є Український католицький університет, який сьогодні стає найкращим університетом країни. В українських умовах, партнери з більшою охотою схочуть кооперуватися з ГО, які мають endowment fund та досвід його створення.

ВИСНОВКИ

Формування громадянського суспільства спричинило до появи суспільств відкритого доступу в приблизно 25 % всіх країн світу. Такі суспільства дозволяють громадянам брати широку участь в житті країни та розподілі її ресурсів. Без такої широкої участі громадян система може сформувати закриті владні еліти та обмежити доступ громадян. Фактично, бачимо ситуацію, коли сталий суспільний розвиток можливий тільки за умов постійної участі широких мас населення.

Вплив громадянського суспільства та громадських організацій досить широко трактується в науковій літературі – від груп, які допомагають організувати та розподіляти насильство в суспільстві до факторів, від організованості та кількості яких прямо залежить добробут держав та націй, чи навіть до чинників, які в 30-их рр XX ст. привели нацистів до влади в Німеччині.

Переважна більшість вчених погоджуються, що в сучасному світі організована діяльність громадських організацій створює стимули для ефективнішого перерозподілу ресурсів держав, креативної діяльності громадян та активізації суспільної енергії.

Розвиток громадського суспільства, технологічна революція, глобалізація, обмеженість ресурсів, поширення прав людини, і як наслідок – поява тисяч категорій неурядових, державних, політичних та комерційних організацій – призвела до геометричного зростання кількості процесів взаємодії цих організацій. Ускладнення цих процесів спричинило до нових викликів, які громадські організації можуть частково вирішити через мережування та створення коаліцій.

Такі об'єднання формуються, або за інтересами, або на основі спільних цінностей. Об'єднання, створені на основі цінностей, є загалом більш ефективними та мають запас міцності для довготривалого впливу на систему. Яскравим прикладом такої мережі в Україні є Реанімаційний пакет реформ.

Історичний контекст українського суспільства має сильний вплив на здатність громадських об'єднань до співпраці. Сьогодні дуже важливу роль у зміні існуючого суспільного договору може зіграти активна меншість населення, яка за різними оцінками складає від 15 до 20 %. Проте, ця група складається з культурно розрізаних частин громадян не об'єднаних рухами та асоціаціями на національному рівні. Консолідація та об'єднання громадян може відбутися через формування стійких партнерських мереж. Для побудови стійких структур учасникам цих мереж рекомендується:

1) активно вивчати контекст та суспільні процеси в Україні, які сформували середовище, де переважали цінності виживання. Зокрема розуміння того, що сьогодні триває процес змін ініційований активною меншістю суспільства, якому чинить спротив державна система обмеженого доступу, а пасивна більшість суспільства уповільнює рух реформ;

2) враховувати потребу переходу до концепції сталого розвитку через зміну суспільного договору;

3) здійснювати проекти, що підвищуватимуть рівень суспільної довіри через діалог та партнерство;

4) розуміти, що сьогодні існує значний рівень конкуренції за обмежені ресурси та потребу диверсифікації доходів серед громадських організацій;

5) посилювати стратегічну візію та планування, що прямо впливає на спроможність громадських організацій до об'єднання та створення мереж;

6) брати посилену участь у формуванні державної політики та місцевого самоврядування. Державні інституції мають низьку інституційну спроможності, що нерідко призводить до неналежного забезпечення потреб громадян на національному та регіональному рівні, а також в різних секторах державної політики;

7) системного впливати на владні рішення для збільшення державної підтримки громадських організацій. Ефективність таких дій можлива тільки за

участі широких коаліцій об'єднаних на основі цінностей та здатних робити довготривалий вплив;

Проаналізувавши ситуацію в Україні та приклади існуючих партнерських мереж громадських організацій можна зробити висновки, що сьогодні існує добре підґрунтя для розвитку партнерських мереж в Україні. З одного боку, маємо державу, яка знаходиться перед екзистенційною загрозою знищення та потребує допомоги спроможних громадських організацій. З іншого боку – історичний момент та ослаблена система обмеженого доступу створюють стимули для громадських організацій до об'єднань та впливу на владні рішення. Такі об'єднання створюються переважно за інтересами та після досягнення цілей, або через вичерпання ресурсів учасників досить швидко розпадаються.

Екзистенційні виклики самих громадських організацій полягають переважно в обмеженому фінансовому ресурсі, який натомість є у держави. Тому інтересом громадського сектору має стати системний вплив на владні рішення для збільшення їх державної підтримки. Створення такого тиску та досягнення результатів, потребує широких мереж учасників, а також часу.

У зв'язку з цим, тільки ціннісні партнерські мережі та організації зможуть ефективно та довгостроково впливати на владні рішення, зокрема в частині збільшення фінансування. Іншими словами, в сучасних умовах нормальній українській громадській організації вигідно бути ціннісною для свого довгострокового збереження та впливу.

Разом з тим, останнім часом українці дуже яскраво показали наскільки вони мотивовані соціальними проектами та змінами в країні. Дедалі більше людей розуміють, що крім персональних, є спільні інтереси. Сьогодні для українського суспільства життєво важливо є зберігати інтерес до державних процесів та політик та брати активну участь у їх формуванні. Від проактивних людей, які володіють необхідною експертизою та беруть участь у цих процесах, і буде залежати майбутнє України.

Особливо важливими сьогодні є коаліції ГО, які працюють над розробкою цільових моделей реформування, а також залучаються до розробки відповідних проектів законодавства і законів, нормативних актів Уряду і окремих міністерств.

Дуже важливо, щоб партнерів та їх мереж ставало все більше. Від того наскільки ми будемо співпрацювати один з одним, чути один одного, розуміти спільну ціль, в сучасних умовах, фактично, залежатиме доля України. Багато речей трапляються, або можливі завдяки простому бажанню та добрій волі людей, які хочуть робити позитивні зміни. Від зростання кількості таких людей, готових до співпраці, зростатиме й кількість партнерських мереж здатних до інституційних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Prostir Talks: громадські мережування та партнерства – коли це працює? [Електронний ресурс] // Громадський Простір. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prostir.ua/?focus=prostir-talks-hromadski-merezhuvannya-ta-partnerstva-koly-tse-pratsyuje-2>.
1. Аджемоглу Д. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / Д. Аджемоглу, Д. Робінсон. – Київ: Наш формат, 2016. – 40 с.
2. Адміністративне право України. Академічний курс: [підручник]: у 2 т. Т. 1. Загальна частина / [ред. колегія: В.Б. Авер'янов (голова) та ін.]. - К. : Юрид. думка, 2005. - 536 с.
3. Бентлі А. Процес уряду (Process of Government) / А. Бентлі, А. Bently. – Нью-Йорк, 1908. – 256 с.
4. Бояринцев О. Громадські молодіжні організації як чинник патріотичного виховання молоді Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Сер.: Педагогічні науки. - 2012. - Вип. 20. - С. 322-327. -
5. Валерій Пекар: Затримана модернізація: Країна «зроби сам» [Електронний ресурс] / – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://site.ua/valerii.pekar/2258/>
6. Взаємодія громадянського суспільства та органів влади: Електронний журнал [Електронний ресурс] // «Державне управління» - 2013. - Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=645> - №10
7. Візія України - 2025: Договір Гідності заради сталого розвитку. // Несторівська група. – 2015.
8. Вінніков О.Ю. Державне фінансування організацій громадянського суспільства. Як запровадити європейські стандарти? – Київ, Україна 2010. – 224с

9. Вознесенська міська громадська організація «Агентство економічного розвитку» [Електронний ресурс] // Агентство економічного розвитку. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://aer.net.ua/about_us_ua.html.
10. Джерела фінансування громадських організацій: європейський та український досвід [Електронний ресурс] // Розвиток громади. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://rozvytok-hromady.com/po-suti/djerela-finansuvannia-hromadskyx-orhanizacii-ievropeyskyi-ta-ukrainskyi-dosvid>.
11. Дослідження Фонду “Демократичні ініціативи” імені Ілька Кучерів спільно з службою Центру Разумкова, 15-19 грудня 2017 року
12. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі 2017 – 2021 » [Електронний ресурс] / – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e6ab10fa-0ad9-4fe4-b8be-32f570693b64&title=EksportnaStrategiiaUkraini-DorozhniaKartaStrategichnogoRozvitkuTorgivli2017-2021>].
13. Експрес-випуск Держстату України № 222/0/05.5вн-18 від 11.06.2018, стаття 1, ЗУ “Про Державний бюджет України на 2017 рік”
14. З чого складається ProZorro (Прозорро) [Електронний ресурс] // Prozorro – Режим доступу до ресурсу: https://prozorro.gov.ua/about/system-stakeholders?fbclid=IwAR0D_E6JYujVVpKVnP24BZRQ_2Qz5ToPGkmWO-cTGQEt5sUDasrgA9x1ZvE.
15. Інтерв'ю з Заступником Міністра молоді та спорту України Олександром Яремою, 17 грудня 2018 року
16. Інтерв'ю з Олесею Залуською, радницею Першого віце-прем'єр-міністра України з питань Національної експортої стратегії України, 23 грудня 2018 року
17. Інтерв'ю з Юрієм Гусєвим, Заступником міністра оборони України у 2015-2016 роках, 17 грудня 2018 року

18. Інтерв'ю з Ярославом Юрчишиним, Виконавчим директором Transparency International Ukraine, 7 грудня 2018 року
19. Інтернет сторінка РПР. Розділ “Про нас” » [Електронний ресурс] / – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://rpr.org.ua/about-us/>
20. Історія ProZorro та реформ. Інтернет сторінка Прозоро » [Електронний ресурс] / – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://prozorro.gov.ua/about>
21. Колпаков В.К. Адміністративне право України : [підручник] / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко. - К. : Юрінком Інтер, 2003. - 544 с
22. Корнієвський О. А. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ «НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ НА 2016-2020 РОКИ» [Електронний ресурс] / О. А. Корнієвський, А. Ф. Руденко. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/nac_strateg-36e4c.pdf.
23. *Кремень В., Ткаченко В.* Україна: шлях до себе. Проблеми суспільної трансформації. Розділ III. Глава I. Становлення громадянського суспільства. – К., 1998.-464 с.
24. Кузьмінський В. О. Управління неприбутковою організацією / В. О.Кузьмінський. – К. : Логос, 2006. – 170 с.
25. Мелекесцева Х. Джерела фінансування громадських організацій: європейський та український досвід [Електронний ресурс] / Христина Мелекесцева // Розвиток громади. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://rozvytok-hromady.com/po-suti/djerela-finansuvannia-hromadskyyh-orhanizacii-ievropeiskyi-ta-ukrainskyi-dosvid>.
26. Мэрия подписала Меморандум о поддержке Украинской академии лидерства в Николаеве [Електронний ресурс] // Телеканал "INSHE TV". – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://inshe.tv/nikolaev/2018-08->

13/360887/?fbclid=IwAR2CEHs_DLZPdPi8WKfO1xVLYekSrhrnhgkor-5UVWj-PY1uij50mG3ifSU.

27. *Нижник Н., Дубенко С., Пашко Л.* Соціальне партнерство як виклик сьогодення // Політичний менеджмент. -2005.-№ 2 (11).-С. 46-54.
28. *Новохацький В.* Тенденції забезпечення громадського інтересу в суспільстві та державі // Політичний менеджмент. -№6(9).-2004.-С. 64-78.
29. Норт Д. Насильство та суспільні порядки / Д. Норт, Д. Баррі, В. Волліс. – Київ: Наш формат, 2017. – 35 с.
30. Одеса загостила форум «Від ідеї до успіху. Місцеві ініціативи змінюють життя українських громад» [Електронний ресурс] // Громадський Простір. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prostir.ua/?focus=odesa-zahostyla-forum-vid-ideji-do-uspihu-mistsevi-initsiatyvy-zminyuyut-zhyttya-ukrajinskyh-hromad>.
31. Открытые лекции, новые проекты и подготовка к марафону: чем сейчас «живут» студенты УАЛ в Николаеве [Електронний ресурс] // NikLife. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://niklife.com.ua/citylook/61727?fbclid=IwAR2qF0JVqp-W082_VVpXVQ04vLY83dATskC39MLDUEJIMwCEz-TnV8e9amk.
32. Парсонс Т. Система сучасних суспільств (The system of modern societies) / Т. Парсонс, Т. Parsons., 1971.
33. ПАРТНЕРСТВО ЗАДЛЯ НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ [Електронний ресурс] / О. В.БЕРЕЗЮК, Т. В. ВОРОНЦОВА,, О. В. ГРАНДЕ, О. В. ЄЖОВА // ЗДОРОВ'Я ЧЕРЕЗ ОСВІТУ. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://autta.org.ua/files/files/%D0%84%D0%A1_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE.pdf.

34. Пащенко О. В. Курс лекцій з економічної теорії для неекономічних спеціальностей [Електронний ресурс] / О. В. Пащенко – Режим доступу до ресурсу:
https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u74/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%9F%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf.
35. Портал "Маркетплейс". Місія та стратегічне планування діяльності вашої організації [Електронний ресурс] / Портал "Маркетплейс" // Правовий простір. – 2016. – Режим доступу до ресурсу:
<http://legalspace.org/ua/biblioteka/korisni-poradi/item/7311-misiia-ta-stratehichne-planuvannia-diialnosti-vashoi-orhanizatsii>.
36. Принцип прозорості урядових структур: Як громадяни США впливають на державну політику / Д. Клак та ін (Ред. Кол.), Е.М.Кац (Авт. ст.).- Vienna: Public Affairs Office Embassy of USA. -p. 15.
37. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: Монографія/ За ред. Ю.П. Лебединського; Кол. авт.: О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, М.Д. Василенко та ін; Українська Академія державного управління при Президентові України. . -Ужгород: ПАТЕНТ, 2003.-192 с.
38. Семьоркіна О. Громадські формування як інститути громадянського суспільства /Юридичний вісник України - 2011. -№ 13(821).
39. Скирта О. Євген Глібовицький “Питання не у формуванні нації, а в модернізації. Ми вже знаємо, що існуємо [Електронний ресурс] / Олена Скирта // PLATFORMA. – 2016. – Режим доступу до ресурсу:
<https://zeitgeist.platfor.ma/evgen-glibovitskii/>.

40. Соціолог Ірина Бекешкіна: Мирних майданів в Україні вже не буде - [Електронний ресурс] / – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://umoloda.kiev.ua/number/3107/180/107797/>
41. Ярослав Грицак. Курс «Вибрані питання європейської історії» Лекція 8: Цінності. *Конспект відеолекції:*
http://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/841/8_Values_lectio.pdf?sequence=23&isAllowed=y
42. Ніл Фергюсон. «Площі та вежі. Соціальні зв'язки від масонів до фейсбуку» - Київ: Наш формат, 2018.
43. ПАРТНЕРСТВО ЗАДЛЯ НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ. Посібник для активістів неурядових організацій (ст.12) Електронний ресурс:
http://autta.org.ua/files/files/ЄС_Партнерство.pdf
44. Code of ETHICS & Conduct for NGOs: World Association of Non-Government Organizations (WANGO): -
<https://www.wango.org/codeofethics/COEEnglish.pdf>
45. Указ Президента України “Про Національну програму відродження та розвитку Українського козацтва на 2002-2005 роки” від 15 листопада 2001 року №1092/2001: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1092/2001>