Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»
Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему «Участь ГО у коаліціях як фактор впливу на організаційну спроможність (на прикладі регіональних коаліцій)»

Виконала: студентка ІІ курсу, групи СУН-18/М
спеціальності 073 «Менеджмент»
Мазур Н. В.
Керівниця: Дащаківська О. Ю.
Рецензент: Борщевський В. В.

Львів – 2020 року

Мазур Н.В. Участь ГО у коаліціях як фактор впливу на організаційну спроможність (на прикладі регіональних коаліцій). Магістерська робота: (073 Менеджмент «Управління неприбутковими організаціями») / Н.В. Мазур / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: О.Ю. Дащаківська, канд. політ. наук, доцент – Львів: ВНЗ УКУ, 2020. – 82 с.)

Анотація. У роботі досліджено теоретично-методологічні засади поняття організаційної спроможності, індикатори оцінки та інструменти для її вимірювання. Проведено аналіз впливу на організаційну спроможність участі громадських організацій в коаліціях на прикладі регіональних коаліцій-партнерів Реанімаційного Пакету Реформ. Визначено сфери організаційної спроможності, які піддаються найбільшому впливу через участь в коаліціях та розроблено рекомендації для подальшого розвитку цих складових.

Ключові слова: організаційна спроможність, інструмент вимірювання організаційної спроможності, громадська організація, складові організаційної спроможності, коаліція.

Abstract. The theoretical and methodological principles of the concept of organizational capacity, evaluation indicators and its measurement tools are revealed in the paper. The impact of the coalition participation on the NGO's organisational capacity was analyzed on the example of regional coalition partners of the Reanimation Package of Reforms. The components of organizational capacity that are influenced by participation in coalitions the most are defined and recommendations for the further development of these components have been developed.

Keywords. organizational capacity, tool for measuring organizational capacity, NGO, components of organizational capacity, coalition.

ЗМІСТ

ЗМІСТ 3

Перелік умовних позначень та скорочень 4

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГО: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОЦІНКА 8

1.1 Теоретичні засади організаційної спроможності громадських організацій 8

1.2. Індикатори організаційної спроможності 12

1.3. Інструменти оцінювання організаційної спроможності 15

РОЗДІЛ 2. УЧАСТЬ В РЕГІОНАЛЬНИХ КОАЛІЦІЯХ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ СПРОМОЖНІСТЬ 34

2.1 Передумови формування коаліцій: організаційна спроможність громадянського суспільства в Україні 34

2.2. Мета формування та функціонування регіональних коаліцій 39

2.3. Оцінка організаційної спроможності коаліцій та організацій на місцях 47

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ, ЯКІ ПІДДАЮТЬСЯ ВПЛИВУ ВІД УЧАСТІ В КОАЛІЦІЯХ 61

3.1. Партнерство та співпраця 61

3.2. Фінансова складова 65

3.3. Підзвітність та моніторинг 68

3.4. Роль в секторі 70

ВИСНОВКИ 73

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77

Перелік умовних позначень та скорочень

ГО – громадська організація

ДКР – Дорожня Карта Реформ

РПР – Реанімаційний Пакет Реформ

CCAT – Core Capacity Assessment Tool (інструмент вимірювання організаційної спроможності)

OCAT – Organizational Capacity Assessment Tool (інструмент вимірювання організаційної спроможності)

OPI – Organizational Performance Index (інструмент вимірювання організаційної спроможності)

ВСТУП

Актуальність теми. З введенням процесу децентралізації значна частина повноважень та бюджетів була передана до органів місцевого самоврядування, які тепер отримали більше ресурсів для втілення змін. Паралельно з цим було створено законодавчу базу для проведення реформ у сфері комунальних послуг і обслуговування, медицини, освіти тощо. Ці реформи передбачають цілий набір інструментів, які здатні перебудувати відносини у різних сферах суспільного життя. Успіх деяких адвокаційних кампаній від коаліцій громадських організацій на національному рівні сприяв об’єднанню локальних ініціатив у регіональні коаліції для адвокації реформ на місцях. Стабільність та стійкість місцевих організацій, які стали членами коаліцій – запорука не тільки розбудови громадянського суспільства децентралізовано від велих міст, а і працевлаштування експертів, галузевих спеціалістів та успішної адвокації реформ, впровадження яких підвищить якість життя людей у містах.

Тема: Участь громадських організацій у коаліціях як фактор впливу на організаційну спроможність (на прикладі регіональних коаліцій).

Мета: Вивчення взаємозв'язку між практиками участі громадських організацій у коаліціях та їхньою організаційною спроможністю.

Об'єкт: Організаційна спроможність громадських організацій.

Предмет: Участь громадських організацій у коаліціях як фактор впливу на організаційну спроможність (на прикладі регіональних коаліцій).

Завдання:

- визначити тлумачення організаційної спроможності,
- визначити індикатори організаційної спроможності,
- описати методики та інструменти оцінювання організаційної спроможності громадських організацій,

- описати практики участі громадських організацій в коаліціях,
- провести опитування щодо оцінки членами громадських організацій впливу участі в коаліції,
- дослідити відображення участі в коаліціях на організаційній спроможності громадських організацій,
- дослідити оцінки рівня спроможності громадянських організацій в Україні;
- проаналізувати як участь у коаліціях впливає на партнерство та співпрацю як складові організаційної спроможності,
- вивчити причинно-наслідкові зв'язки між участю у коаліціях та фінансовою спроможністю,
- проаналізувати зміни у моніторингу та звітності громадських організацій під впливом участі у коаліціях.

Методи дослідження: При написанні роботи використовувалися наступні теоретичні та практичні методи дослідження: аналіз різних наукових досліджень, установчих документів, результатів оцінки організаційної спроможності та політик, порівняння та узагальнення інформації, інтерв'ю з відкритими та закритими питаннями.

Наукова новизна одержаних результатів. Елементи новизни містять положення про взаємозв'язок між організаційною спроможністю громадських організацій та їхньою участю у коаліціях. Це може застосовуватися для кращого розуміння та ретрансляції візії та місії організації, належній роботі органів управління, більшою відкритістю до нових партнерств.

Практичне значення одержаних результатів. Розуміння складових організаційної спроможності, на які впливає участь в коаліціях, можуть використовуватися керівництвом організації для більш ретельного розвитку та посилення. Це корисно для платформ, хабів громадянського суспільства та інститутів громадянського суспільства при плануванні

роботи зі своїми членами та обранні методів для заохочення до їх більш активної участі в об’єднанні. Матеріали можуть використовуватися міжнародними фондами при плануванні роботи з коаліціями громадських організацій, їх менторстві та розробці тренінгів, семінарів та форумів для коаліцій. А також органами місцевого самоврядування або органами виконавчої влади, які працюють з коаліціями або долучаються до ініціатив громадських організацій.

Обсяг та структура роботи. Робота складається з трьох розділів та 82 сторінок. У першому розділі досліджується суть організаційної спроможності, трактування цього поняття різними науковцями, виводяться критерії організаційної спроможності та аналізуються різні інструменти її оцінки. Другий розділ присвячений висвітленню діяльності регіональних коаліцій, мети та умов їх створення, і порівнянню оцінок організаційної спроможності ГО-учасниць досліджуваних коаліцій. У третьому розділі виведено чотири складові організаційної спроможності, які піддаються найбільшому впливу від участі в коаліції, та розроблено рекомендації щодо посилення цих складових для ГО-учасниць коаліцій.

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ГО: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОЦІНКА

1.1 Теоретичні засади організаційної спроможності громадських організацій

Організаційна спроможність сьогодні розглядається як одна з базових характеристик громадських організацій, що забезпечує сталість та впливовість громадянського суспільства. Зрозуміти суть та зміст цього поняття допоможуть матеріали міжнародних організацій, практичні посібники для представників громадянського суспільства, наукові дослідження центрів з розвитку інститутів громадянського суспільства та роботи науковців.

Одним з науковців-практиків є канадський дослідник Чарльз Лутхауз, який запропонував своє визначення організаційної спроможності та розвинув модель, відповідно до якої вона функціонує. Лутхауз визначає організаційну спроможність як здатність організації використовувати свої ресурси для реалізації діяльності. При цьому для оцінки всіх ресурсів, систем та процесів, які продукуються організацією, потрібно взяти за одиницю аналізу саму організацію. Вивчення систем та практик управління, пов’язаних з людськими, фінансовими та інфраструктурними ресурсами допомагає забезпечити розуміння використання організаційних ресурсів.

В рамках своєї моделі організаційної спроможності, яку розробив Чарльз Лутхауз, одну з ключових ролей посідає стратегічне лідерство, яке включає системи, структури та процеси, які задають напрямок організації. Управління програмами розглядає здатність організації виконувати свою інституційну роль, тоді як управління процесами вивчає спосіб організації управління своїми взаємодіями між людьми і роботою. Нарешті, здатність

організації керувати своїми зовнішніми відносинами в нашій моделі називається міжінституційними зв’язками. [42; 8]

Ґрунтовне вивчення організаційної спроможності провів Канадський центр філантропії, який у своєму дослідженні щодо організаційної спроможності некомерційних та волонтерських організацій, зазначає що головний фокус в організаційній спроможності науковці вбачають якраз у здатності втілювати свою місію та реалізовувати свої завдання.[49; 3]

Згідно з дослідженням канадців, концепт спроможності тісно пов’язаний з концептом капіталу, оскільки здатність організації працювати над певною метою залежить від капіталу, який вона здатна залучити. В економічному плані під “капіталом” слід розуміти товари, активи та інші фізичні ресурси, які можуть бути використані для виробництва товарів чи послуг. [49; 4]

Дослідники визначили наступні три основних складові організаційної спроможності, які використовуються організаціями для досягнення своїх місій та завдань:

1. Фінансова спроможність — здатність розвивати та залучати фінансовий капітал (тобто доходи, витрати, активи та зобов’язання організації).
2. Кадровий потенціал — здатність залучати людський капітал (тобто наймані працівники та волонтери) всередині організації, а також компетенції, знання, ставлення, мотивація та поведінка цих людей. Людський капітал вважається ключовим елементом, який призводить до розвитку всіх інших потужностей. Наприклад, створення та підтримка фінансового капіталу вимагає людського капіталу у галузі фінансів. Капітал планування та розвитку вимагає компетенції в галузі лідерства та стратегічного управління.

3. Структурна спроможність — можливість розгорнути нефінансовий капітал, який залишається, коли деякі люди з організації зупинили свою діяльність. Існує три типи структурних можливостей:

   a. Зв’язки та потенціал до мережування: можливістю встановлювати стосунки з клієнтами, членами інших організацій, фінансуючих структур, партнерами, урядом, ЗМІ, корпораціями, волонтерами та громадськістю.

   b. Інфраструктура та процесуальна спроможність: можливістю побудови та утримання інфраструктури, процеси та культуру; продукти пов'язані з внутрішньою структурою або щоденними операціями (наприклад, бази даних, посібники, правила та процедури); інформаційні технології; та інтелектуальної власності.

   c. Потенціал планування та розвитку: здатність розробляти та опиратися на організаційні стратегічні плани, програмні плани та проєкти та проєкти (включаючи збір коштів та координацію волонтерів), політику та пропозиції.

Потенціал планування та розвитку: здатність розробляти та спиратися на організаційні стратегічні плани, програмні плани та проєкти (включаючи збір коштів та управління волонтерами), політику та пропозиції. [49; 5-6]

Різні рівні розвитку організаційної спроможності визначають Сакіко Фукуда-Парр, Карлос Лопез та Халід Малік у своїй роботі «Capacity for development: New solutions to old problems»: індивідуальний, інституційний та суспільний.

- Індивідуальний: Передбачає надання можливості людям розпочати безперервний процес навчання спираючись на наявні знання та вміння, та розширювати їх у нових напрямках коли з’являються нові можливості.

- Інституційний: Передбачає розбудову та посилення існуючих спроможностей. Замість того, щоб будувати нові структури слід підтримувати існуючі ініціативи та заохочувати їх до зростання.
- Суспільний: Передбачає розвиток потенціалу у суспільстві загалом або закладення основ для його трансформації. Прикладом є створення таких можливостей, як у державному так і у приватному секторі, які дозволяють людям використовувати та розширювати свої компетенції в повній мірі. Без таких можливостей люди виявлять, що їх навички неактуальні або старішають. І якщо вони не знайдуть можливості для свого розвитку на локальному рівні, то ці люди шукатимуть самореалізації закордоном. [39; 9]

Градація рівнів впливу значно розширює розуміння впливу росту та розвитку однієї організації на побудову уставленої культури в суспільстві.

Чарльз Лутхауз визначає також сприятливе середовище для розвитку організаційної спроможності, яке розвивається разом із ростом використання технологій в повсякденному використанні. Такі технології можуть потенційно покращити комунікацію між суб'єктами взаємодії та регулярно інформувати людей щодо останніх ідей та можливостей у сфері, у якій вони працюють. Дискусії тепер відбуваються в онлайн-площині, що сприяє мережуванню ідей та поглядів. [42]

При дослідженні в рамках магістерської роботи організаційна спроможність розцінюється як здатність організації використовувати свої ресурси для реалізації своєї місії та завдань.

Враховуючи те, що організаційна спроможність розглядається з кількох різних площин, диференціюється за рівнями, завданнями та місією — її характеристики варіюються відповідно. Визначення таких характеристик необхідно для розуміння предмету оцінювання та проведення для цього необхідних процедур.

1.2. Індикатори організаційної спроможності

Література щодо організаційної спроможності різниться коли справа торкається операціоналізації концептів, ідентифікації інструментів для вимірювання та визначення індикаторів. Хоча консенсус існує в тому, що спроможність передбачає щось більше, ніж сума кількості індивідуальних можливостей, і тому проєкти для посилення спроможності, повинні враховувати більш широкі інституційні та секторальні рамки, в яких взаємодіють люди. Натомість, існує дуже мало згоди щодо того, як оцінювати, контролювати та вимірювати посилення спроможності та потенціалу за відсутності конкретних цілей розвитку або сектору.

Так, у публікації 2002 року ПРООН визнає, що, незважаючи на роки навчання в рамках проєктів технічної допомоги, слабкі інститути та низька кваліфікація залишаються незаперечними обмеженнями для розвитку. Хоча підкреслюється, що ці проєкти провалилися в значній мірі через відсутність відчуття «власності» (ownership), у своєму документі ПРООН приділяє більшу частину своєї уваги «пошуку нових рішень для старих проблем», але значно менше пропонує конкретних показників для оцінки ефективності або ходу проєктів для посилення організаційної спроможності. [31]

Визначенням індикаторів організаційної спроможності займався, зокрема, і Чарльз Лутхауз. Він визначає, що організаційна спроможність лежить в основі діяльності організації. А під спроможністю розуміється вісім взаємопов'язаних областей. Щоб охарактеризувати організаційну спроможність пропонується використовувати наступні концептуальні вказівки:

- Лідерство (управління культурою, встановлення напрямку, підтримка розвитку ресурсів, забезпечення виконання завдань);
- Стратегічне планування (сканування середовища, розробка тактики досягнення цілей, цілей, місії);

- Управління нішею (область експертизи, унікальність, визнання унікальності).

Оцінка сильних та слабких сторін фінансового менеджменту:

- Фінансове планування (операційні витрати, прогноз майбутніх грошових потреб та вимог);
- Фінансова підзвітність (правила користування фінансовими ресурсами членами, прозора / перевірена система).

Оцінка сильних та слабких сторін організаційної структури в організації:

- Управління (правова база, процес прийняття рішень, методи встановлення напряму, зовнішні зв’язки);
- Оперативні (ролі та обов'язки, координація праці, координація систем).

Оцінка сильних та слабких сторін організаційної інфраструктури:

- Управління об'єктами (адекватне освітлення, чиста вода, електроенергія);
- Управління технологіями (обладнання, інформаційні системи, обладнання та програмне забезпечення, бібліотека).

Оцінка сильних та слабких сторін інших систем, процесів або розмірів людських ресурсів:

- Планування (підбір персоналу, підбір, штатний розпис, орієнтування);
- Розробка (управління ефективністю, моніторинг, оцінка);
- Управління кар'єрою (розвиток кар'єри, навчання);
- Технічне обслуговування (питання охорони здоров’я / безпеки, гендерні питання, якість робочого життя).

Оцінка програми та управління сервісом:

- Планування (визначення потреб, встановлення цілей, альтернативних витрат, розробка систем оцінювання);

- Впровадження (дотримання графіків, координація діяльності);
- Моніторинг (проєкти / програми, системи оцінювання прогресу, повідомлення зворотного зв’язку із зацікавленими сторонами).

Оцінка сильних і слабких сторін управління процесами в організації:

- Розв'язання проблем (визначення проблем, збір даних);
- Прийняття рішень (створення альтернатив, прийняття рішень, моніторингові рішення);
- Комунікація (обмін точною / життєво важливою інформацією, досягнення спільного розуміння між членами організації);
- Моніторинг та оцінка (генерування даних, відстеження прогресу, використання інформації, зміна та вдосконалення організації).

Оцінка сильних та слабких сторін міжорганізаційних зв’язків:

- Мережі (тип, характер, відповідне членство, корисність, координація, економічна вигода);
- Партнерства (тип, характер, стійкість);
- Електронні зв’язки (комунікаційні мережі, інформація обладнання, інформаційні ресурси, люди будь-яких навичок / професій). [42; 6]
- Дослідники ___ наголошують на необхідності розуміння важливих організаційних показників, які визначаються через диференціацію засад успіхів організації у наданні комплексного пакету послуг, щоб майбутнє фінансування було орієнтоване на максимальний позитивний вплив на розв'язання проблем, які турбують цільові групи населення. [42; 33]

Регіональні коаліції, з якими співпрацює Реанімаційний Пакет Реформ, орієнтуються на критерії набуття організаціями членства в коаліції від Реанімаційного Пакету Реформ. Такими показниками, які підтверджують достатню організаційну спроможність є функціонування громадської організації щонайменше 6 місяців, активна співпраця членів організації з громадськими організаціями-членами коаліції, прозорі джерела

фінансування та наявність рекомендації до вступу від інших громадських організацій або експертів коаліції.

1.3. Інструменти оцінювання організаційної спроможності

Оцінка потенціалу — це насамперед оцінка здатності організацій здійснювати певну діяльність та піддаватися впливу факторів, які слугують для обмеження або погіршення здатності організацій виконувати свої завдання. Наприклад, Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй визначає потенціал як "здатність людей, організацій або організаційних підрозділів виконувати функції ефективно, оперативно та системно". [49; 3]

Доступно багато різних інструментів. Обсяг та різноманітність інструментів існують тому, що люди хочуть, щоб інструмент відповідав конкретним обставинам; вони створюють власний інструмент або пристосовують існуючий, щоб відобразити їх конкретні потреби. [30]

Цю оцінку найчастіше проводять організації, які надають грантову або іншу донорську підтримку. Інструменти для оцінки організаційної спроможності, розроблені такими міжнародними організаціями застосовуються у різних країнах та є універсальними.

Самі ж донори у своїх посібниках наголошують на важливості таких інструментів. Наприклад, за твердженням USAID, вони очікують, що значущість розвитку організаційної спроможності буде розширюватися, і це впливатиме на впровадження механізмів, які розкриватимуть потенціал організацій. Зі зміцненням організаційної спроможності організацій зростає і тиск пов’язаний з тим, що організації мають нести відповідальність за результати своїх ініціатив. Проте, це, в кращому випадку, розкриває потенціал організацій, дозволяє ліпше застосовувати досвід, локальні особливості, навички та, врешті-решт, виступає рушійною силою для

створення значущих та стійких результатів, які дають змогу організаціям та громадам формувати власні долі. [37]

В той самий час, PACT визнає, що вимірювання результатів розвитку організаційної спроможності — площина, яку важко виміряти. Багато вимірювань розвитку покладаються на оцінку ефективності проєктів шляхом аналізу кількості підготовлених стратегічних планів, методик тощо. Але про те, як ці зусилля впливають на життя громад-бенефіціарів, часто залишається без відповіді. [37]

Щоб розв'язати це питання — PACT сформулював власну теорію змін, яка описує шлях, яким зусилля грантодавця щодо розвитку потенціалу стимулюють зміни, яких прагне донор. У випадку PACTу свою теорію зміну вони описують так:

а. Сильніші локальні організації та мережі з кращою внутрішньою політикою, навичками, процедурами та практиками; б. демонструють свою діяльність назовні з вищим результатом; в. та, як наслідок, мають більший вплив у своїх цільових середовищах (громадах).[37]

Не менш суттєвим є доцільність використання таких інструментів, тобто коли використання такого інструменту принесе користь організації. Фундація філантропів Вільяма та Флори Хевлетів, яка займається оцінкою організаційної спроможності, визначила перелік елементів, виконання яких сприяє доброчесному оцінюванню організаційної спроможності. Тож, на їх переконання, успіх оцінки організаційної спроможності залежить від наступного:

- Спільний інтерес в розвитку організації: команда, залучена до процесу оцінки, обізнана з організаційними питаннями, які підлягають обговоренню, несе відповідальність за успішне функціонування організації та результати оцінки, вмотивована розвивати організацію і спроможна повноцінно взяти участь в процесі (тобто час, ресурси, відкритість тощо);

- Визначені часові рамки: чітко описаний, обмежений в часі процес;
- Підзвітність за здійснення змін: командна домовленість щодо очікувань з виявлення та впровадження певної міри організаційних змін та чіткий процес прийняття рішень для цього;
- Менеджер: Хтось відповідальний за управлінням процесом та перебігом часових рамок, тобто той, хто забезпечує вчасне виконання необхідного в рамках заздалегідь домовленого часу.
- Індивідуальні рефлексії: час для індивідуальної рефлексії кожного члена команди щодо сильних, слабких сторін організації, її можливостей та загроз;
- Колективне осмислення: один або більше часових блоків для командного обговорення і спільного осмислення колективних рефлексій щодо організації;
- Рішення, що ведуть до дії: лідерство у імплементації змін всередині визначеного періоду часу, розподіл ресурсів, необхідних для внесення бажаних змін (наприклад, персонал, бюджет, допомога консультанта). [30; 4]

При цьому, у Фундації зазначають, що сам інструмент оцінки набагато менш важливий, ніж процес, який відбувається в процесі оцінювання.

Інструмент організаційного оцінювання надає потенційним партнерам та некомерційним організаціям основу для швидкого організованого роздуму над траєкторією розвитку організації спочатку окремими особами, коли вони проходять опитування, а потім у спільних або командних дискусіях. Використання інструменту дозволить визначити загальні проблеми, з якими зіштовхуються зацікавлені сторони, а також різні думки. Застосування певного інструменту доцільне, якщо він підтримує ефективний процес для осмислення сильних і слабких сторін організації та визначає сфери потенціалу, які потребують уваги.

Консультанти та експерти зазначають, що використання будь-якого з інструментів найкраще фасилітувати за допомогою кваліфікованого консультанта. Для цього визначають наступні причини:

1. Консультант може будувати стосунки між тими, кому потрібно ділитися та приймати рішення, вміти вислуховувати виклики та відповідно коригувати процес, а також може підтримувати належне використання інструменту.

2. Хороші консультанти знайомі з багатьма інструментами та можуть вибрати серед цього різноманіття — або скомпонувати з різних інструментів —, та знайти «правильний» інструмент для конкретної ситуації в некомерційній організації.

3. Консультанти часто пристосовують або розробляють на замовлення інструмент для узгодження мови та стилю з організаційною культурою або для зображення поточних обставин (наприклад, зміни стратегії, об'єднання організацій). Ці зміни сприяють точному введенню інформації правління та персоналу.

4. Доступно та неформально консультанти можуть допомогти менш обізнаним членам правління та працівникам зрозуміти сфери потенціалу та питання цього інструменту, що підвищує ймовірність точних оцінок.

5. Коли сукупні результати за допомогою інструменту показують різні перспективи, зовнішні консультанти можуть полегшити складні розмови.

6. Консультанти допомагають зайнятому персоналу або перевантаженим членам органів правління, які працюють на волонтерських засадах переходити від обговорення оцінки до прийняття рішень та впровадження необхідних змін.

За спостереженням Фундації філантропів некомерційні організації, які використовували інструменти для оцінки організаційної спроможності

не залучаючи консультанта погоджуються, що когось потрібно призначити для проведення процесу опрацювання результатів, які з'являються в ході експерименту. Один представник некомерційної організації розповів, як члени правління та керівники застосовували CAT, а потім передавали результати консультанту зі стратегічного планування. Інша організація використовувала інструмент, створений її національною організацією, і виконавчий директор фасилітував рефлексійну сесію щодо результатів оцінки. В третій організації, персонал локальних відділів адміністрував використання інструменту, а тоді фасилітатор з материнської організації прийшов для проведення особистих дискусій з працівниками щодо результатів оцінки та допомоги розвитку планів щодо імплементації необхідних змін.

Інструменти для виміру організаційної спроможності значно різняться між собою. Найбільш відомі не завжди підходять для кожної організації. Деякі інструменти можуть містити більшу деталізацію і глибину, ніж це потрібно. Наприклад, організаціям, що мають менше внутрішніх підрозділів або менше працівників, може знадобитися менше конкретних питань, щоб наштовхнути їх на корисні роздуми і виявлення слабких місць.

Консультанти діляться, що іноді обирають або адаптують один або два розділи з чинних інструментів під час роботи з командою, яка хоче вивчити лише одну або дві конкретні сфери організаційної спроможності (наприклад, маркетинг та фінанси). Консультанти також зазначають, що важливо, щоб люди, що використовують інструмент, розуміли поняття, описані в питаннях, і відчували, що формулювання питань відповідає особливостям і культурі їх організації, тобто не щось, що просто скопійовано із зовнішнього середовища або розроблений "тим, хто не розуміє нашої організації". Це одна з причин, навіщо люди створили так багато інструментів та їх варіацій.

Звична для учасників опитування термінологія та лексика підвищує точність оцінки. Однак навіть найкраще підібрана мова та зрозумілі формулювання не компенсують прогалин у знаннях про організацію.

Інструменти варіюються за форматом, кількістю запитань, типами тверджень про оцінку, охопленими областями потенціалу, а також варіантами ранжирування чи балів. Найчастіше посилаються на наступні інструменти для оцінки організаційної спроможності:

- McKinsey & Company — інструмент оцінки організаційного потенціалу (OCAT),

- TCC Group — Основний інструмент оцінки потенціалу (CCAT),

- Pact — Оцінка організаційної спроможності. [33]

В Україні часто використовується Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу від ІСАР «Єднання».

Вибір правильного інструменту оцінювання організації залежить від розуміння контексту, в якому діє організація та згодом обрання інструменту, який відповідає цьому. Вдала відповідність інструменту та організації значно впливає на різницю між просто одержанням інформації про організацію та її фактичним використанням як важеля для змін.

Щодо цього, в опитуванні Фундації філантропів наводиться кілька варіантів відповідей від людей, які використовували один з інструментів. Так наприклад, керівник некомерційної організації, який використовував добре відомий всебічний інструмент, поділився тим, що співробітники та члени правління були розчаровані кількістю часу, який знадобився для розтлумачення та написання відповідей на запитання. Це, врешті, забрало багато енергії групи перед обговоренням сукупних результатів. Лідери цієї організації вважають, що інструмент не допоміг їм реально визначити організаційні зміни. Інша організація обрала інструмент із коротким списком питань, які можна було б виконати протягом години. Третя

організація винесла у пріоритет пошук інструменту з питаннями, на які можуть відповісти усі співробітники та керівники основних відділів.

Консультанти радять перед застосуванням інструменту подумати про основні організаційні характеристики, які впливають на процес навчання команди: організаційні особливості та контекст впливатимуть на те, наскільки легко чи важко буде провести організаційну оцінку та перетворити її результати в дію. Ці особливості потрібно враховувати при розробці відповідного процесу, незалежно від того, який інструмент використовується:

- Чисельність персоналу: скільки працівників буде залучено? Скільки годин потрібно відвести на цей процес?
- Бюджет: в організацій, що мають більший бюджет та більше штатного персоналу, є більше відділів, більше варіацій повноважень та більше варіантів того, кого можна залучити до оцінок, подальших рішень та планування впровадження необхідних змін.
- Організаційна культура: які цінності або інші аспекти спільної роботи в організації допомагають або перешкоджають процесу оцінювання? Як на оцінювання можуть вплинути сприятливі фактори та які фактори можуть перешкоджати роздумуванню та навчанню?
- Керівництво: в ідеалі має існувати сталий взаємозв'язок між правлінням та працівниками, в рамках якого можна переглядати та обговорювати сильні організаційні сторони та прогалини. Чи існує таке стійке партнерство? Чи відбувалися зміни в складі та обов’язках керівництва?
- Потреби в потенціалі: чи хоче організація переглянути спектр областей для розвитку свого потенціалу? Чи визначені конкретні сфери, що викликають занепокоєння? Чи наявна одна область глибшого інтересу, ніж інші?

- Логістика: Хто буде керувати процесом оцінювання? Чи буде організація мати допомогу зовнішнього консультанта? Який рівень участі працівників та правління очікується? [33]

Важливо розуміти доцільність і аргументацію вибору, який робиться при виборі інструментарію для оцінювання організаційної спроможності: Окрім відмінностей у кількості та складності областей для розвитку організаційної спроможності, що підлягають оцінці, можуть значно впливати відмінності у формулюванні запитань, типів відповідей та способах управління. що варіюється від різних обставин. Щоб прослідкувати особливості інструментів оцінювання організаційної спроможності, варто розібратися у їх особливостях та ступенях аналізу організації, які вони пропонують.

The McKinsey Capacity Assessment Grid (Система оцінки потенціалу МакКінсі) — один з найпоширеніших інструментів, призначений допомогти некомерційним організаціям оцінити їх організаційний потенціал. Інструмент повинен використовуватися разом із Принципами організаційної спроможності, яка пояснює сім елементів організаційної спроможності та їх складових. Мета — реалізувати розумні, ефективні організаційні зміни.

Інструмент пропонує користувачу оцінити організацію за кожним елементом організаційної спроможності, обравши текст, який найкраще описує поточний стан чи результати діяльності організації. Заохочується використання інструменту кількома учасниками організації, щоб отримати об’єктивну оцінку організації. Рамки та описи в інструменті були розроблені на основі колективного досвіду команди-розробників, а також вкладу багатьох неприбуткових експертів та практиків.

Інструмент для оцінки потенціалу використовується для оцінки наступного:

1. Прагнення

2. Стратегія
3. Організаційних навичок
4. Людських ресурсів
5. Системи та інфраструктури
6. Організаційної структури
7. Культури.

Інструмент можуть використовувати менеджери неприбуткових організацій, їх працівники та члени правління, дотичні до організації ззовні та фінансуючі структури для досягнення наступних цілей:

- Визначити ті особливості організації, які є найсильнішими й ті, які потребують вдосконалення,
- Співвіднести організаційні зміни з часом,
- Визначити різні погляди в організації щодо її спроможності серед стейкхолдерів різного рівня.

Розробники інструменту зазначають, що ця система не є науковим інструментом, і її не слід використовувати як єдину і цілісну: «Дуже складно оцінити організаційну спроможність, тому точний описовий текст під кожним балом у системі не вимагається». Оцінки призначені для загальної індикації — розуміння рівня потенціалу. Це допоможе визначити потенційні сфери для вдосконалення. Крім того, результати навчань слід інтерпретувати в контексті стадії розвитку організації.

Наприклад, оцінка «2» за організаційними процесами може бути достатньою для новоствореної організації, і ця область може не заслуговувати негайної уваги. Загалом, організація оцінюється на континуумі від «1» до «4». Якщо параметр не стосується організації, що оцінюється, потрібно позначити його як «N / A».[33]

На основі McKinsey Capacity Assessment Grid у співпраці з Venture Philanthropy Partners був розроблений *Organizational Capacity Assessment Tool* (OCAT). Це насамперед інструмент діагностики та навчання, який

повинен забезпечити основу для вимірювання зростання організаційних можливостей некомерційної організації з часом. Заповнення OCAT здійснюється в рамках програми надання грантів від організації-засновниці. Інструмент не допомагає визначити специфічні проблеми організації, а подає інформацію про керування організацією в цілому.

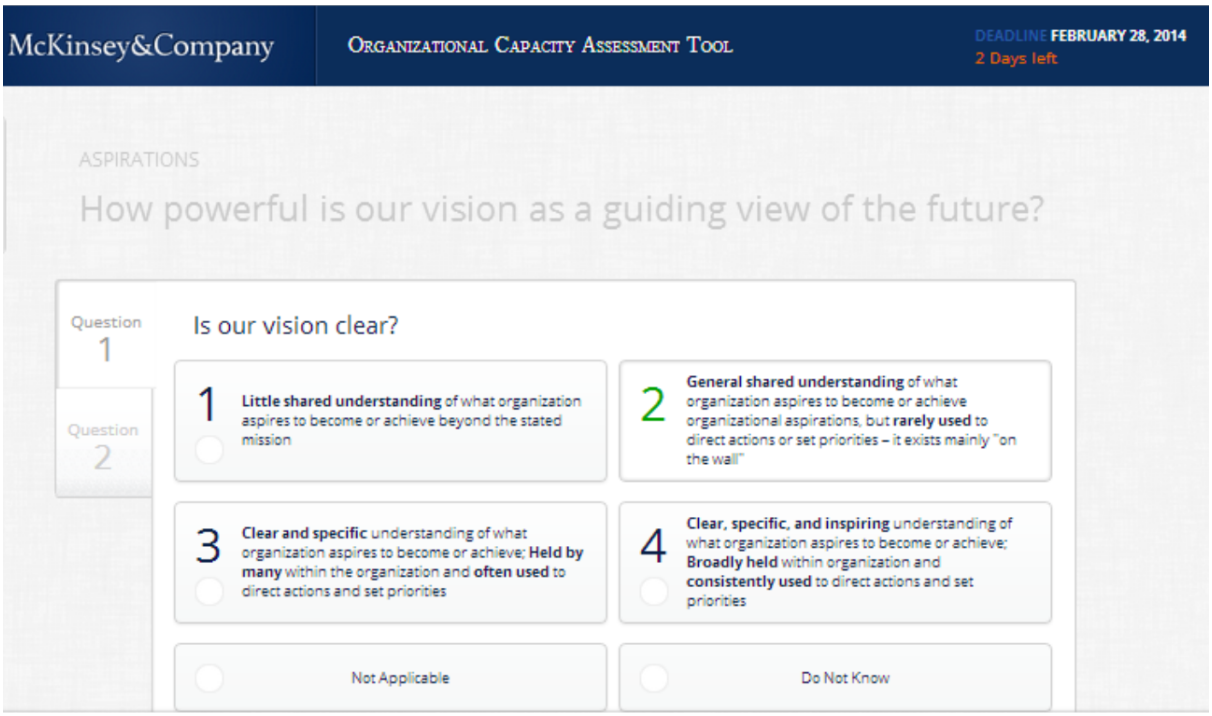

Рис. 1.1. Інтерфейс інструменту OCAT. [46]

Якщо виявляється, що організація не повністю відповідає деяким описам, просто обирається опис, який є найбільш відповідний або точний для організації. На всі елементи повинна бути відповідь, щоб завершити оцінку.

Інструмент доступний у вільному доступі в форматі таблиці Excel з 11 аркушами англійською та французькою мовами. Проте, якщо інструмент заповнюється кількома учасниками – результати автоматично не зводяться і це потрібно робити організації самостійно. На офіційному сайті McKinsey доступна онлайн-версія інструменту зі 123 питаннями. Вона більш зручна, оскільки доступ до онлайн-тесту надається тим

членам організації, які проходитимуть тест персонально. Після проходження тесту їм надсилаються зведені результати на пошту та пропонується отримати відповіді членів організації у форматі PDF для подальшого обговорення в команді. Проте, під'єднатися до системи доволі важко, оскільки постійно виникає попередження про ймовірність викрадення особистих даних зловмисниками при відвідуванні сайту.

Core Capacity Assessment Tool (Основний інструмент оцінки потенціалу) — це онлайн-інструмент на основі опитування, призначений для збору інформації від ключових осіб, які приймають рішення у організації, та створення пріоритетних рекомендацій щодо розбудови організаційної спроможності. Розроблений консалтинговою компанією TCC Group.[51]

CCAT є інструментом для вимірювання організаційної ефективності некомерційної організації щодо чотирьох основних потенціалів — лідерства, адаптованості, управління та технічної, а також організаційної культури.

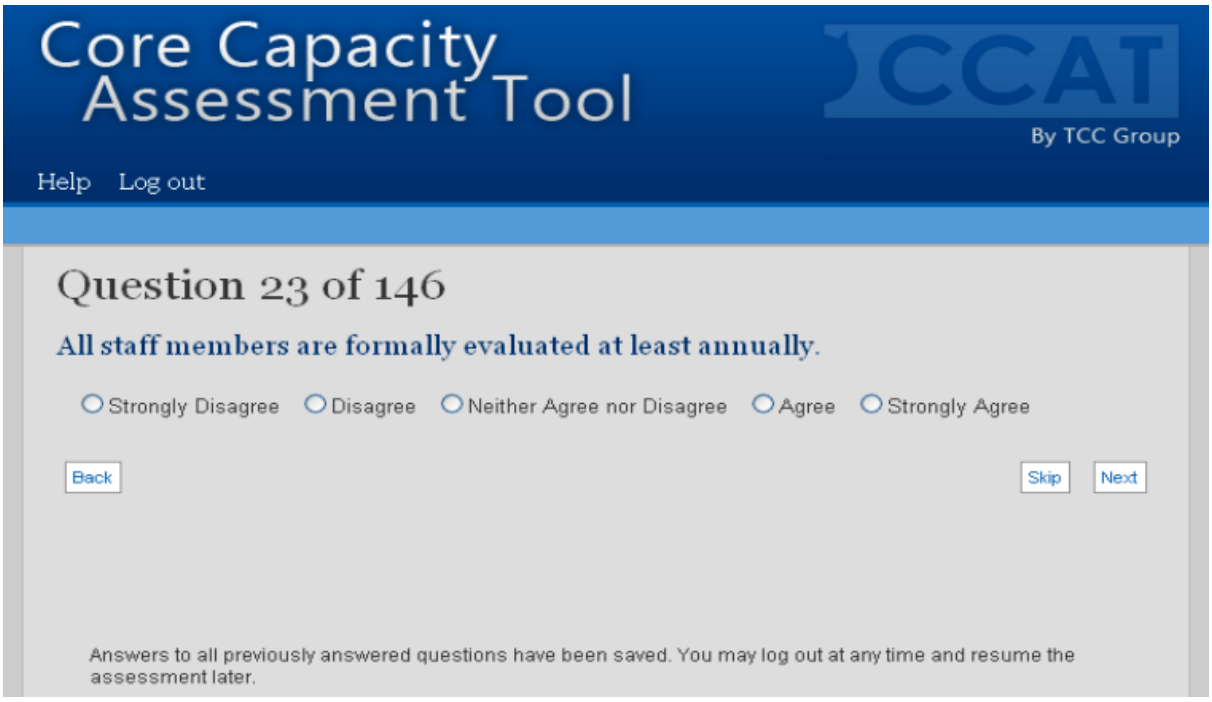

Рис. 1.2. Інтерфейс інструменту CCAT. [51]

CCAT складається зі 146 питань, які формують онлайн-тест (Рис. 1.2.). Опитування проходиться всіма ключовими керівниками та менеджерами (включаючи декількох членів ради) організації. Оцінка завершується підсумковим звітом, який надає неприбутковим організаціям аналіз сильних і складних завдань основних потужностей, а також пріоритетні та детальні пропозиції та ресурси для розбудови організаційного потенціалу та підвищення організаційної ефективності.

Група TCC позначає етапи зростання відповідно до трьох етапів організаційного розвитку: розвиток базової програми, розвиток інфраструктури та розширення впливу.

Кожна організація, яка застосовує CCAT, отримує результат щодо перебування на певному етапі життєвого циклу організації. TCC розглядає життєвий цикл як сукупний процес; кожен наступний етап вимагає зростання на попередніх стадіях. Незалежно від того, чи переходить організація від розробки базової програми до розвитку інфраструктури, чи повертається назад від розширення впливу до базової програми, перехід до наступного етапу життєвого циклу вимагає нарощування певного потенціалу на кожному етапі. Наприклад, організації, що займається розвитком інфраструктури, може знадобитися наростити свій управлінський та адаптаційний потенціал, щоб перейти до розширення впливу. Підсумковий звіт CCAT визначає ці точні можливості та дає рекомендації щодо переходу кожної організації до наступного етапу життєвого циклу.

Для багатьох організацій, які проходять стратегічне планування, вони, ймовірно, можуть вважати себе такими, що перебувають у розробці основних програм. Це точно підходить навіть для організацій, яким більше ніж 50 років з величезними бюджетами. Відповідно до цієї моделі, для кожної некомерційної організації корисно повернутись назад через

розробку основних програм, коли вони переглядають, чи є їх основні програми та послуги все ще актуальними для їх авдиторії та бенефіціарів.

Серед безумовних переваг інструменту – рекомендації щодо необхідних кроків для переходу на наступний життєвого циклу. Інструмент доступний англійською мовою на офіційній сторінці ТСС за ціною 350 доларів. Серед інших опцій – купівля інструменту та інтерпретаційної сесії від експерта ТСС за 850 доларів. [51]

Після формулювання власної теорії змін Pact створили свій інструмент для вимірювання організаційної спроможності – *Organizational Performance Index* (OPI). Свої інструменти Pact декларує як такі, які намагаються виміряти зміни на рівні громади та бенефеціарів. При цьому визнаючи, що спільнота з розвитку організаційної спроможності та потенціалу традиційно слабка в їх оцінці, а особливо — в оцінці змін зовнішньої діяльності організації, які є результатом посиленої політики, процедур та навичок.

Більшість інструментів організаційного оцінювання зосереджуються на зміні рівня результатів (outputs) у внутрішніх організаційних системах, структурах, політиці та процедурах. Інструмент OPI відрізняється тим, що він вимірює організаційні зміни на рівні результатів з акцентом на зовнішню ефективність. [37]

Інструмент особливо цікавий для дослідження особливо тим, що він широко використовується міжнародними організаціями USAID та Pact, які співпрацюють з інститутами громадянського суспільства.

Стандартизований інструмент оцінки ефективності від Pact дозволяє бачити міжорганізаційні тенденції та ділити їх за зоною впливу, місцем розташування та організаційним типом. Сприяючи кращому розумінню результатів зусиль з розвитку потенціалу у всьому світі, Pact наділений повноваженнями приймати рішення, засновані на доказах, щодо фінансування, нових можливостей бізнесу, досконалості персоналу та областей для вдосконалення. [37]

Інструмент ідентифікує чотири ключові домени організаційної спроможності, такі як ефективність, продуктивність, актуальність та стійкість. Кожен з доменів конкретизований та має визначене поле для оцінки (Рис 1.3.).

Рис 1.3. Структура оцінки розвитку організаційної спроможності згідно OPI. [37]

Існує кілька шляхів збору даних OPI:

- Бронзовий стандарт збору даних, який використовується за особливих обставин, таких як невстановлені чіткі терміни, недоступність партнера, інші обмеження. Працівники Pact приймають рішення та проводять оцінку незалежно від партнера на основі наявної у них інформації (з попередніх OCA, звітів, подій тощо).

- Золотий стандарт, який вважається бажаним шляхом для збору даних. З найбільшою достовірністю досягається тоді, коли партнер самостійно визначає першочергову пріоритетність такої оцінки перше. При цьому Pact переглядає надану інформацію та при необхідності веде обговорення про перебіг оцінювання. [37]

Потрібно приблизно чотири години для проходження самостійного оцінювання організаційної спроможності використовуючи OPI. Переоцінки та оцінки, виконані працівниками Pact, як правило, набагато швидші та тривають менше однієї години. [37]

Дані OPI рекомендується збирати протягом року, коли це має найбільш сенс для проєкту та його партнерів. Для узгодженості рекомендується щорічно збирати дані OPI в один і той же час. Результати опитування візуалізуються для легшого порівняння сильних та слабких сторін організації (Рис. 1.4.).

Рис. 1.4. Візуалізація результатів оцінки по OPI. [37]

Pact має намір використовувати дані OPI, щоб підтримати розуміння своєї теорії змін та впливу, який здійснюється шляхом втілення проєктів від Pact. Наприклад, ті проєкти, які проводять зовнішню оцінку розвитку потенціалу ініціатив, отримають користь, зокрема, завдяки наявності даних про рівень результатів, перш ніж зовнішні аудитори або монітори збирають власні дані. Це дозволить оцінювачам краще порівняти результати втручання та продемонструвати високий рівень внутрішнього навчання.

Як зазначає Pact, більш широка картина прогресу партнерів на рівні країни буде не тільки корисною для того, щоб відзначати успіхи, вчитися на основі доказів, встановлювати цілі та коригувати робочі плани, але й повідомляти результати високого рівня тим, кому організація підзвітна.

Як зазначено в описі інструменту, OPI «є хорошим засобом для забезпечення підзвітності роботи, яку ми робимо, щоб виправдати свій внесок та результати, отримані донорами, урядом та громадою». [37]

Серед безумовних переваг – доступність для організацій, які співпрацюють з Pact та USAID, оскільки це єдиний з найбільш популярних інструментів оцінки, який можна пройти українською мовою. Крім цього, для своїх партнерів міжнародні організації надають необхідний експертний супровід та менторять впродовж оцінювання. Проте, організаціям, які не співпрацюють з вищевказаними міжнародними організаціями, пройти оцінку за допомогою інструменту не вийде.

Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу — розробка ICAP «Єднання», громадської організації, яка займається підтримкою та розвитком громадських ініціатив. Інструмент використовується насамперед у конкурсі на надання гранту на організаційний розвиток, де оцінка своєї організації за допомогою інструменту — один з критеріїв для визначення переможців.

Передбачається, що громадська організація шукає можливості посилити свою організаційну спроможність і подається на грант у межах проєкту «Платформа розвитку громадянського суспільства». Представник організації заповнює таблицю для оцінки та додає до заявки на грант.

Сам інструмент складається з 10 аркушів таблиці Excel. Оцінювання здійснюється відповідно до наступного:

1. Місія та стратегічне планування.
2. Структура правління організації та стилі управління.
3. Спроможність адаптуватися.

4. Партнерство та співпраця.
5. Роль в секторі.
6. Надання послуг.
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів.

Кожна складова включає набір елементів організаційного поте14нціалу, пояснення, 5 рівнів стану цієї складової та поля для визначення свого рівня і внесення коментарів. Так, наприклад, розділ 1 включає місію, стратегічне планування та операційне планування.

Оцінка організаційної спроможності. Загальна інформація.				
Оберіть посилання нижче для того, щоб повернутись у розділ оцінки		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріорітети
		УВАГА: НУЛЬОВЕ (0) ЗНАЧЕННЯ ВВАЖАЄТЬСЯ ВІДСУТНІСТЮ ВІДПОВІДІ		ВКАЖІТЬ ДЛЯ КОЖНОЇ СФЕРИ РІВЕНЬ ПРІОРІТЕТНОСТІ ДЛЯ ВАШОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (НИЗЬКИЙ, СЕРЕДНІЙ ЧИ ВИСОКИЙ)
1. Місія та стратегічне управління				
1.01	Місія	1	1.00	Низький пріорітет
1.02	Стратегічне планування	1		
1.03	Оперативне планування	1		
2. Керівництво та управління				
2.01	Структура органів правління та їхні обов'язки	1	1.00	Низький пріорітет
2.02	Ефективність органів правління	1		
2.03	Відносини між органами правління та менеджментом організації	1		
2.04	Стилі лідерства та управління	1		
3. Спроможність адаптуватись				
3.01	Моніторинг та оцінка програм	1	1.00	Середній пріорітет
3.02	Моніторинг та оцінка організації	1		
3.03	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень	1		
3.04	Моніторинг середовища в якому реалізовуються програми	1		
4. Партнерство та співпраця				
4.01	Відносини з національним урядом	1	1.00	Низький пріорітет
4.02	Відносини з місцевим самоуправлінням	1		
4.03	Відносини з приватним сектором	1		
4.04	Відносини з іншими НУО	1		
4.05	Членство в регіональних/національних асоціаціях	1		

Рис. 1.5. Фрагмент з Оцінки організаційної спроможності.

Для описаних елементів кожної складової оцінювання для представника організації слід обрати той рівень її розвитку, який найбільш точно відображає ситуацію в організації. Відповідна відповідь вписується в окрему колонку, а опісля підраховується і таблиці «Оцінка організаційної спроможності» (Рис 1.5.).

За оцінку одного елементу можна отримати від одного до п’яти балів. Результати візуалізуються у графік, щоб порівняти оцінки за складовими (Рис. 1.6).

Рис. 1.6. Візуалізація розвитку складових організаційної спроможності відповідно до Інструменту. [11]

Останній етап — заповнення плану індивідуального організаційного розвитку. Цей розділ заповнюється для кожного елементу оцінювання організаційної спроможності та формується відповідно до наступних складових:

- пропозиції діяльності для досягнення успіху (що треба змінити або посилити в ОГС),
- очікуваний результат на рік (який продукт або зміни отримає ОГС),
- індикатор досягнення на рік,
- які конкретні кроки/діяльність для досягнення успіху в цій сфері планується здійснити,
- визначення пріоритету,
- визначення термінів виконання завдання,
- визначення відповідальної особи,
- позначення здійснення пунктів плану протягом 10 місяців.

Інструмент оцінки організаційної спроможності доступний українською безкоштовно онлайн у вигляді таблиці Excel. За обсягом він значно менший, ніж OCAT, а підрахунок балів відбувається автоматично, що робить інструмент зручним для використання.

Найпопулярнішими серед громадських організацій, які є членами регіональних коаліцій залишається інструмент від ICAP «Єднання» та Pact, використання яких заохочується або на стадії підготовки до участі в конкурсі на отримання гранту або вже при реалізації проєкту. Проте, практики проходження оцінки без необхідності участі в конкурсі або за відсутності такої умови при співпраці з міжнародними організаціями знайдено не було.

РОЗДІЛ 2. УЧАСТЬ В РЕГІОНАЛЬНИХ КОАЛІЦІЯХ ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ СПРОМОЖНІСТЬ

2.1 Передумови формування коаліцій: організаційна спроможність громадянського суспільства в Україні

Розуміння рівня організаційної спроможності організацій громадянського сектору важливе для розуміння динаміки розвитку досліджуваних громадських організацій у секторі. До уваги взято результати досліджень Українського незалежного центру політичних досліджень, які визначають Індекс сталості організацій громадянського суспільства у партнерстві з FHI 360. Останнє дослідження вони провели у 2017 році та презентували у 2018 році. А також взято до уваги оцінку організаційної спроможності організацій громадянського суспільства від USAID, яка проводилася у 2015 році. [7]

Згідно з дослідженням Українського незалежного центру політичних досліджень, які визначають Індекс сталості організацій громадянського суспільства України зріс на 0.1 % порівняно з минулим звітом за 2016 рік. У ході дослідження оцінюється ситуація сталості організацій громадянського суспільства за такими параметрами (сферами):

- Правове середовище;
- Організаційна спроможність;
- Фінансова стійкість;
- Адвокація;
- Надання послуг;
- Секторальна інфраструктура;
- Публічний імідж.

За словами Марії Гелетій, керівниці проєкту «Індекс сталості організацій громадянського суспільства» в Україні, отримавши в ході дослідження 3.2 бали, Україна відноситься до країн, де сталість розвивається (Рис. 2.1.).

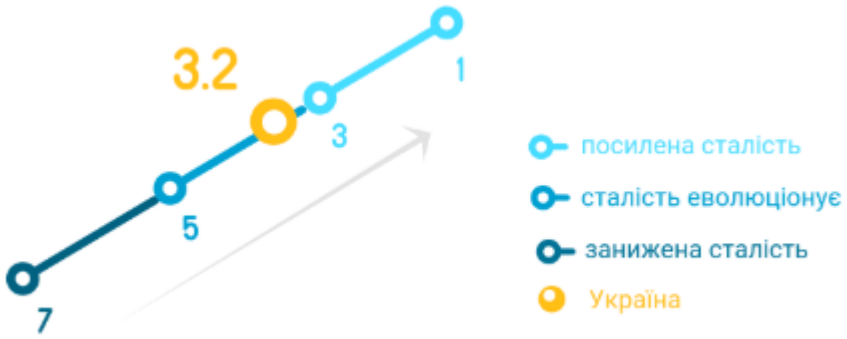

Рис. 2.1. Україна на шкалі «Індексу сталості організацій громадянського суспільства». [7]

Для Євразії, куди віднесена Україна, це найвищий показник. Крім того, Україна знаходиться майже на одній сходинці з Болгарією за результатами оцінки Індексу. [7]

Зокрема, на 0.1 пункту ситуація покращилась у сфері організаційного розвитку. Володимир Шейгус, виконавчий директор громадської організації ICAP «Єднання», експерт дослідження з питань організаційної спроможності аргументує такий розвиток наступним чином: «Якщо раніше була спрямованість на Technical Capacity, тобто надання послуг, реалізація цілей і так далі. То зараз організації громадянського суспільства набагато краще розуміють ідею організаційного розвитку і навіщо це потрібно. Більше приділяється увага самому персоналу, внутрішній політиці організацій. Зараз організації більше вкладають в те, щоб бути сильною, як інституція». [7]

Підвищення організаційного розвитку пов’язане з тим, що з’явилось більше розуміння, що це. А також які є підходи та інструменти, що

дозволяють ГО посилитися. Це вже не просто тренінги, а системні підходи, менторські програми супроводу організації. Відповідно до досліджень ПРООН, 60% ОГС мають місії, а 40% – стратегічні плани. Крім того, зацікавлені сторони, зокрема донори, готові інвестувати більші кошти в розвиток організаційної спроможності громадських організацій.

Тож такі міжнародні донори, як Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), ПРООН, Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (Sida), Форум НУО та Міжнародний фонд "Відродження" (МВФ) надавали значну підтримку інституційному розвитку громадських організацій на національному та регіональному рівнях. Разом з тим, громадські організації вкладають ресурси у свій власний потенціал. Наприклад, наймають платних консультантів для розробки своїх стратегій, політик та процедур, покривають витрати на навчання та участь у конференціях за кордоном для своїх працівників. [7]

Фінансовий менеджмент – найбільш слабкий аспект діяльності організацій громадянського суспільства. За даними ICAP «Єднання» та Державного комітету статистики, іноземне фінансування продовжує становити від 30% до 40% від загального надходження коштів для сектору. [7]

Дослідники Українського незалежного центру політичних досліджень відзначають, що громадські організації намагаються диверсифікувати джерела фінансування для підтримки своєї діяльності, хоча не всі можуть це зробити.

Відповідно до оцінки, проведеної USAID, загальний рівень сталості громадського сектору станом на 2015 рік дещо покращився. Позитивні зрушення сталися в сфері інституційної спроможності організацій, залученості прихильників, громадському представництві, і ставленні з боку громадськості до громадських організацій. У значної кількості громадських організацій є стратегічні плани та вони активніше залучають цільові групи

до своєї діяльності. Громадські організації покращили врядування та внутрішній менеджмент. Вони активно просували прийняття багатьох законопроєктів протягом року та координували свої зусилля з органами влади по втіленню різноманітних національних ініціатив. Відношення з боку громадськості до громадських організацій стало кращим, а деякі активісти-вихідці з громадянського суспільства були обрані до парламенту, боролись з корупцією та просували реформи.

Врядування та внутрішній менеджмент громадських організацій покращується. Організації все частіше залучають незалежних експертів та представників цільових груп до роботи в наглядових радах громадських організацій. Обов'язки між персоналом, членами та наглядовою радою розподіляються чіткіше, а наглядові ради активніше беруть участь в управлінні громадських організацій. Діяльність самих організацій стає більш прозорою та відкритою. [7]

При цьому, товари та послуги, які надають громадські організації, лише частково відповідають потребам та пріоритетам цільових груп. У більшості громадських організацій відсутнє розуміння важливості проведення попереднього вивчення потреб населення та уміння сформулювати і розробити послугу, так необхідну їх клієнтам. Низька якість послуг громадських організацій і мала спроможність впливати на державну політику в сфері надання послуг на місцевому рівні залишалась і в 2015 році.

Інфраструктура громадських організацій згідно із дослідженням USAID не змінилась. У 2015 році продовжилась тенденція по створенню посередницьких організацій на регіональному рівні, підтримці розвитку громадських організацій та громад, органів самоорганізації населення, розвитку місцевої демократії та підтримці реформ.

Створені в попередні роки коаліції громадських організацій продовжували свою роботу і надалі. Так Рух ЧЕСНО (коаліція, що існує з

2011 року) розгорнув мережу в 22 містах для моніторингу доброчесності кандидатів та фінансування виборчих кампаній на місцевих виборах. USAID у своєму дослідженні згадує коаліції, створені за посередництва Реанімаційного Пакету Реформ: «Нові коаліції на національному та регіональному рівні створюються навколо певних тем. РПР стала платформою громадянського суспільства і об'єднує експертів та ГО, що працюють над проведенням реформ на національному рівні». [7]

Прозорість діяльності громадських організацій продовжувала покращуватись, за оцінкою USAID. При перегляді своїх стратегій громадські організації вносять в свої пріоритети та завдання питання прозорості і підготовки річних звітів. Ті організації, які готували річні звіти, продовжують їх готувати, але їх якість значно покращилась. Новим явищем стало те, що щойно інституалізовані волонтерські ініціативи готують звіти за результатами діяльності та витраченими коштами для своїх прихильників. [7]

В цілому, дослідники визначали рівномірний розвиток організацій громадянського суспільства в Україні. Згідно з твердженням Українського незалежного центру політичних досліджень, врядування та внутрішній менеджмент громадських організацій покращується. Громадські організації все більше приділяють увагу налагодженню внутрішніх процесів та впорядкування взаємодій. Втім, наріжним каменем залишається залежність від фінансування міжнародних донорів та низька диверсифікація надходжень громадської організаціїї. Натомість позитивні зрушення сталися в сфері інституційної спроможності організацій, залученості прихильників, громадському представництві, і ставленні з боку громадськості до громадських організацій.

Все це створювало переважно сприятливі умови для посилення місцевих громадських організацій та їх об’єднання у коаліції.

2.2. Мета формування та функціонування регіональних коаліцій

У період активного розгортання адвокації реформ та дії так званого «вікна можливостей» значна частина уваги була прикута до міст, містечок та сіл, які в результаті децентралізації набували значно ширших прав для впорядкування благоустрою та покращення життя мешканців своїх населених пунктів. При цьому, Київ залишався центром дислокації офісів міжнародних донорів, інститутів громадянського суспільства, які діяли на національному рівні та осередком продукування політик.

Однією з найуспішніших об'єднань тоді стала найбільша коаліція Реанімаційний Пакет Реформ (РПР), яку створили провідні громадські організації та експерти України. Вони об'єдналися заради просування та імплементації реформ в Україні. У 2014-2019 роках РПР налічував з 83 неурядових організацій та 22 експертних груп, котрі розробляли, просували і контролювали реалізацію реформаторської законодавчої бази. Своєю місією коаліція РПР визначила об'єднання зусиль для розробки та реалізації реформ в Україні. [22]

Для організації ефективної роботи була прийнята Хартія РПР. Хартія включає правила, які регулюють діяльність самої коаліції, а також внутрішні відносини та управління між її учасниками. [29]

Враховуючи впровадження децентралізації та видиму необхідність посилювати громадянське суспільство на місцях - наприкінці 2016 року Рада Реанімаційного Пакету Реформ одним з пріоритетів роботи коаліції визначила регіональний напрямок, створення якого закріпила у документі «Регіональна Співпраця РПР». [16] У документі зазначається, що регіональний напрям РПР сприятиме утворенню та функціонуванню локальних ініціатив (коаліцій), імплементації та моніторингу впровадження реформ на місцях. Утворення регіонального напряму базувалось на намірі РПР передати методику та стандарти роботи РПР, сприяти посиленню

горизонтальних зв’язків на локальному рівні та спрямовувати зусилля локальних ініціатив на вирішення місцевих проблем. [16]

У співпраці з регіональними ініціативами Реанімаційний Пакет Реформ визначив наступні цілі:

● поширити успішний досвід РПР (коаліційної, експертної роботи) серед різних аудиторій на локальному рівні;

● сприяти створенню місцевих дорожніх карт реформ;

● надати експертну, технічну, комунікаційну підтримку локальним коаліціям;

● посилити співпрацю між регіональними середовищами активістів, експертів, журналістів;

● встановити зв’язок регіональних експертів з експертами груп РПР. [16]

У «Регіональній Співпраці РПР» окреслено основні засади роботи з локальними ініціативами, які стосувалися відносин, що виникали між РПР та локальною ініціативою, фінансової підтримки для ініціативи та роботи з експертами РПР:

1. Регіональна Співпраця визначала роботу з локальними ініціативами як партнерство: «Регіональні партнери не можуть називатися представництвами РПР в регіоні, не можуть використовувати логотип РПР без погодження Секретаріату РПР чи Ради РПР”. У своїх повідомленнях, новинах, анонсах РПР зазначав, що не планує самостійно утворювати коаліції або намагатися керувати чи нав’язувати свої цілі і методи роботи іншим об’єднанням». Проте, після 2 років функціонування напрямку, цей пункт й надалі залишається одним з найбільш недокомунікованих і численна кількість громадських діячів на місцях вважають РПР первісною структурою у розбудові регіональних коаліцій.

2. Щодо фінансів, то у «Регіональній Співпраці РПР» зазначено, що фінансову стабільність регіональні партнери забезпечують собі самостійно. Секретаріат РПР сприяє у встановленні контактів з донорами".

3. Регіональна Співпраця налагоджує зв'язки між експертами з регіонів та експертами РПР. [16]

За словами керівника Секретаріату А. Миргородського, за керівництва якого була прийнята політика, з прийняттям «Регіональної Співпраці РПР» РПР затвердив намір працювати над передачею досвіду та методології розбудови роботи в коаліції на місцевий рівень. Передбачалося, що регіональний напрям Реанімаційного Пакету Реформ співпрацюватиме з громадянськими платформами на місцевому рівні та сприятиме об'єднанню активних громадян в регіонах.

«Регіональна Співпраця РПР» заклала основу для діяльності регіонального напряму коаліції та визначила принципи роботи з локальними ініціативами та об'єднаннями громадських організацій на місцях. Напрям продовжує формувати свою політику відповідно до цього документу.

Повноцінно регіональний напрям розпочав роботу у січні 2017 року після обрання регіонального координатора. Спектр завдань регіонального координатора був націлений на реалізацію намірів РПР у роботі з локальними ініціативами. Серед пріоритетних — допомагати активним громадянам формувати коаліції на місцях та сприяти плануванню діяльності цих ініціатив з пріоритетом на місцеву проблематику.

Презентації РПР у регіонах складались з двох блоків. Перший включав представлення РПР, опис історії об'єднання громадських організацій та експертів, засад діяльності коаліції, структури РПР та здобутків коаліції. Другий — моделювання створення коаліції у місті, в якому відбувалась презентація.

Під час заходів збирались представники локальних громадських організацій або ініціатив, які потенційно могли об'єднатися у коаліцію, місцеві журналісти та представники місцевого самоврядування. Очікувалось, що ці групи спільно будуть спрямувати зусилля на вирішення місцевих проблем. Окреслити ці проблеми, за рекомендацією РПР, слід у дорожній карті реформ, яка визначатиме пріоритетні сфери діяльності коаліції та навколо якої об'єднається громадськість міста.

Паралельно відбувався процес об'єднання громадських організацій та локальних ініціативних груп у коаліції у кількох регіонах. До презентації РПР, створення коаліції розпочалось у Рівному, далі у Харкові, Тернополі, Кропивницькому, Богуславі. Загалом, у кінці 2017 року вдалось зібрати близько 300 представників локальних ініціатив на форум у Києві, а до кінця 2018 року 17 міст заявили про своє бажання формувати коаліції або вже створили їх.

Рис. 2.1. Карта регіональних коаліцій, які співпрацюють з РПР.

Станом на серпень 2019 року деякі коаліції створили свої дорожні карти реформ, а деякі коаліції – залучили кошти міжнародних організацій на реалізацію своїх дорожніх карт реформ (Рис. 2.1.).

За результатами трьох років роботи з впровадження Регіональної співпраці РПР не всі міста, які створили коаліції працюють системно та злагоджено. Деякі коаліції, наприклад Запорізька Рада Реформ та Одеська Рада Реформ, збираються нерегулярно. Ці коаліції активізуються, як правило, для збору авдиторії та мобілізації ресурсів для акцій прямої дії або спонтанних мітингів тощо. Проте цільової системної роботи над розвитком коаліції, залученням інших суб'єктів громадянського суспільства до коаліції та промоцією дорожньої карти реформ не проводиться.

Щодо причин відсутності розгортання коаліційної діяльності у своїх містах, то такими, на думку очільника регіонального відділу РПР, Івана Омеляна, є низький рівень договороздатності в коаліціях, відсутність розуміння суті об'єднання та основна зайнятість у некоаліційних проєктах. Так, наприклад, Запорізька Рада Реформ фактично заморозила свою діяльність через відсутність взаєморозуміння між організаціями щодо подальшої роботи коаліції та конфлікт з однією з ГО-учасниць коаліції.

Деякі з коаліцій призупинили свою діяльність після того, як лідери коаліції зайнялися іншою діяльністю, а наступників, щоб перейняти бувалу активність не знайшлося. Наприклад, Коаліція Реформ Богуславщини однією з перших реалізувала міжкоаліційний проєкт спільно з Тернополем, Запоріжжям та Хмільником, проте з початком виборчої кампанії на посаду очільника ОТГ, участь в якій взяв колишній член ради та один з ініціаторів створення коаліції, коаліція фактично призупинила свою діяльність. З участю одного з лідерів коаліції в виборах – значна частина членів коаліції розпочали роботу над просуванням свого кандидата та перестали проводити регулярні збори експертів та ГО-учасниць коаліції. В результаті,

після закінчення виборів та кількох місяців опісля робота коаліції почала відновлюватися та члени коаліції почали проводити просвітні заходи.

Коаліції у Херсоні та Харкові витратили багато часу на вияснення відносин всередині коаліції. Як результат у кожному з цих міст було створено по дві коаліції, хоча у Харкові у 2017 році, і в 2018 році у Херсоні було створено по одній коаліції, які затвердили свої хартії. Після реорганізації, перебігу організацій та перетворень у Херсоні у 2019 році було створено нову коаліцію, представники якої почали працювати в коаліції, а у Харкові співпрацю з РПР продовжила коаліція, яка була створена раніше. Нова коаліція не є партнером РПР.

Деякі коаліції перезапустили свою діяльність через кілька років після створення, так наприклад у Вінниці, Дніпрі та Львові, хоча установчі збори коаліцій відбулися раніше, планувати подальшу діяльність та координуватися організації почали у 2018 - 2019 роках. А коаліція у Кривому Розі, яка була заснована у 2018, так і не почала повноцінну роботу. За словами тамтешніх активістів, з однієї сторони, бути «активними» у місті доволі небезпечно, з іншої – немає бачення спільної роботи. Натомість, члени коаліції збираються час від часу для обміну новинами між організаціями та координації своїх дій.

Варто зазначити, що регіональні коаліції, які призупинили свою діяльність або працювали не регулярно, ніколи не зупиняли комунікацію з Реанімаційним Пакетом Реформ. Коаліція продовжувала надавати необхідну менторську підтримку при пошуку виходу з кризових ситуацій та допомогу в організації роботи регіональних коаліцій.

Такі коаліції, які працювали не системно, за деякими винятками, зосереджували свою діяльність навколо організації та підтримки акцій у своїх містах, збиралися для обміну новинами щодо перебігу впровадження нормативно-правових документів у своїх галузях.

З початком реорганізації Реанімаційного Пакету Реформ весною 2019 року постало питання щодо подальшої діяльності регіонального напряму та формату співпраці з регіональними коаліціями. Саме завдання та місія діяльності Реанімаційного Пакету Реформ після реорганізації у спілку залишилися у спадок від коаліційного минулого. Але довгий процес узгодження адміністративних процедур, налагодження внутрішніх правил та обговорення політик вплинули і на роботу регіонального напряму РПР. Враховуючи те, що РПР стали основними адвокаційниками регіональних коаліцій для міжнародних фондів та посольств, регіональні коаліції були зацікавленні в розвитку напряму або збереженні його мінімальних потужностей.

Крім того, частиною обговорення ймовірних подальших шляхів свого розвитку у самому регіональному відділі стало посилення конкурентоспроможності регіональних коаліцій. За роки співпраці з Реанімаційним Пакетом Реформ, міжнародними донорами та профільними експертами регіональні коаліції у деяких містах перетворилися в помітних представників громадськості своїх міст.

Зумовлено це також посиленим інтересом до об’єднань громадських організацій зі сторони громадських організацій, які діють на національному рівні та реалізовують свої проєкти у регіонах. Для поширення географії свого впливу такі громадські організації, а також інші інститути громадянського суспільства, звертаються насамперед до локальних громадських ініціатив або коаліцій для заручення підтримкою та знаходження лояльної авдиторії.

Через високу впізнаваність Реанімаційного Пакету Реформ серед представників публічного сектору в Україні, зацікавлені проєктні менеджери або комунікаційники зверталися до регіонального відділу за порадами щодо наявності «теплих контактів» у регіонах. І, відповідно, співпрацювали з активістами, які долучалися до регіональних коаліцій та

презентацій РПР в регіонах. Така спільна діяльність та співпраця з національними громадськими організаціями сприяла набуттю ширшого досвіду регіональними активістами та їх організаціями.

Обмін контактами та налагодження співпраці між різними інституціями громадянського суспільства і коаліціями сприяло становленню впізнаваних регіональних організацій, регіональних активістів та коаліцій. Звісно, важливо розуміти, що впізнаваність коаліцій і її членів варіюється від регіону до регіону. При тому, деякі регіональні коаліції важко йшли на контакт та співпрацю з іншими партнерами, окрім Реанімаційного Пакету Реформ.

Разом з проведенням реформи децентралізації, і, як наслідок, значної уваги до обласних/районних центрів зі сторони різних структур з громадської, публічної та бізнесової сфер, діяльність деяких коаліцій привела до того, що регіональні коаліції стали унікальним прикладом організації громадськості на місцях для впровадження та моніторингу реформ.

Тобто, процес об’єднання локальних ініціатив у регіональні коаліції розпочався за підтримки коаліції РПР, яка планувала передати свій досвід адвокації та комунікації реформ у різні міста та містечка України, та форсувати впровадження реформ на місцях. Завдяки налагодженню безпосередніх контактів з локальними активістами, широкій базі знайомств довірі до бренду РПР і росту самих місцевих ГО об’єднання у коаліції розпочалося у 16 містах.

Не всі коаліції розвивалися рівномірно та злагоджено. Деякі коаліції функціонували тільки для обміну інформацією як щодо стану справ у інших ГО, так і щодо перебігу впровадження різних рішень органами місцевого самоврядування. Деякі коаліції прописували рішення, але не адвокатували їх. А деякі – проадвокатували свої напрацювання і стали впізнаваними на регіональному та національному рівнях.

Щоб зрозуміти вплив участі в коаліції на організаційну спроможність ГО-учасниць, для дослідження брався мінімальний термін діяльності коаліцій 2 роки, тобто ті коаліції, які були засновані весною-влітку 2017 року. За цей час коаліції мали час, щоб почали реалізацію пунктів своїх ДКР, проявити себе в спроможності керувати мережею громадських організацій та налагодити внутрішні процеси і розробити політики взаємодії. При цьому, деякі коаліції, такі як Сумська Платформа Реформ, розпочали свою роботу пізніше, в середині 2018 року і теж входять до переліку коаліцій, які залучили донорську підтримку на реалізацію своєї Дорожньої Карти Реформ, проте один рік – доволі короткий термін часу щоб оцінювати вплив участі в коаліції на організаційну спроможність. Також виключається з дослідження Харківська Реформаторська Коаліція, яка не змогла успішно закінчити проєкт з впровадження пунктів ДКР через внутрішні конфлікти і, фактично, призупинила свою роботу на період вирішення проблемних питань.

Тож для дослідження беруться до уваги наступні коаліції: Тернопільський центр реформ, Рада Реформ Рівного та Реформаторська Коаліція Чугуївщини. Ті громадські організації, які погодилися оцінити свою організаційну спроможність, мають оцінки організаційної спроможності та готові відповісти написання щодо участі в коаліції – взяли участь при порівнянні впливу участі в коаліції на організаційну спроможність.

2.3. Оцінка організаційної спроможності коаліцій та організацій на місцях

Для порівняння впливу участі в коаліції на ГО-учасницю було насамперед зібрано оцінки організаційної спроможності від організацій. Центр громадського моніторингу та аналітики з тернопільської коаліції

надав свої оцінки за 2017 та 2019 роки. Члени рівненської коаліції та Чугуївська правозахисна група з чугуївської коаліції поділилися своїми оцінками за 2019 рік. Додатково, по три члени з тернопільської та рівненської коаліції, і двоє з чугуївської коаліції відповіли на серію питань щодо організаційної спроможності ГО-учасниць коаліції та розвитку і участі в самих коаліціях (перелік питань див. Додаток 1).

У цьому підпункті планується простежити динаміку розвиток організаційної спроможності кожної з досліджуваних організацій, а далі – вивести загальні тенденції у тих сферах, розвиток у яких найбільш значимий. Такими сферами є партнерство та співпраця, фінансова складова, моніторинг та підзвітність і роль в секторі.

Головне ускладнення під час проведення порівняння – брак інституційної пам'яті в організаціях та невпорядкованість документів. Частина оцінок розгубилися по електронних скриньках попередніх очільників або членів організацій.

Однією з перших коаліцій став *Тернопільський центр реформ*, який створився після презентації РПР. До об'єднання у коаліцію в Тернополі вже діяли громадські організації, які стали впізнаваними переважно завдяки допомозі бійцям АТО, молодіжній роботі та організації скаутських проєктів, правозахисній діяльності, громадсько-політичним рухам та мистецьким ініціативам. [24]

За твердженням однієї з лідерок коаліції, таке об'єднання стало логічним продовженням роботи, яку громадські організації виконували до того. Усвідомлення необхідності діяти разом та спільно працювати на результат стало поштовхом до створення коаліції. При цьому, різносторонні вектори роботи громадських організацій, які заявили про своє бажання стати співзасновниками коаліції спонукали до обговорення, в результаті яких мали бути визначені пріоритети діяльності коаліції.

Досвід створення Реанімаційного Пакету Реформ та успіхи коаліції, серед яких адвокація законопроєктів, участь у переговорах щодо перебігу реформ зі стейкхолдерами національного та міжнародного рівня, пропозиція та промоція свого порядку денного у реформатуванні сприяли поширенню ідеї об'єднання серед тернопільських активістів.

Тернопільській коаліції вдалося разом напрацювати пункти ДКР та почати їх реалізовувати. ДКР була розроблена спершу на 2018–2019 рр. і передбачала адвокацію проєктів у рамках дорожньої карти реформ; розробку експертами та затвердження депутатами і виконкомом міської ради важливих для громади законодавчих змін. Із 12-ти громадських організацій, які утворили коаліцію у 2017-му році, зараз коаліція виросла у спільноту 29-ти неурядових організацій.

Однією з ключових організацій, чиї лідери просували цінність спільної дії та об'єднання став Центр громадського моніторингу та аналітики. На момент об'єднання у квітні 2017 року для організації було приблизно рік. У своїй коаліційній діяльності експерти організації долучалися до написання політик, керували процесом їх адвокації.

Для порівняння розвитку організаційної спроможності візьмемо до уваги кілька оцінок організаційної спроможності: одна з них зроблена незадовго після вступу громадської організації в коаліцію (Рис. 2.2.), а інша – за кілька років після вступу, Так, при вступі у коаліцію станом на серпень 2017 року оцінка організаційної спроможності за допомогою Інструменту самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу від ICAP «Єднання» показала низький рівень визначеності щодо майбутнього громадської організації: «Неточна та загальна місія не дає організації чіткого визначення напрямку руху». Відсутнім був також стратегічний план розвитку та руху організації, а операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, розроблені для більшості програм попереднього року.

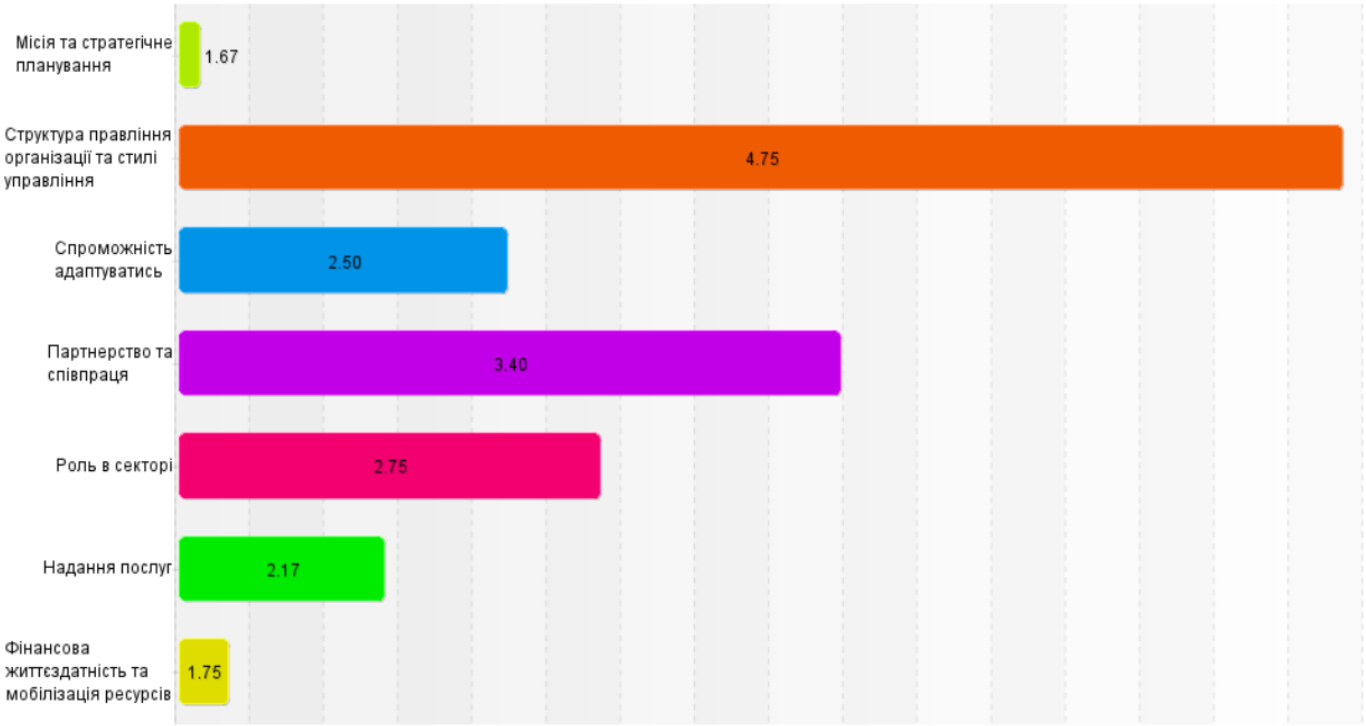

Рис. 2.2. Оцінка організаційної спроможності Центру громадського моніторингу та аналітики у серпні 2017 року. [11]

Натомість найвищий показник у складової “Структура органів правління та їх обов'язки”. За оцінкою організації правління турбуються про діяльність організації та її досягнення. Обраний опис засвідчує регулярні зустрічі правління, робота усіх членів правління на результат та дотримання формальних процедур.

Щодо відносин між органами правління та менеджментом організації, то відповідно до оцінки 2017 року, стосунки між ними добре налагоджені: канали комунікації між керівником організації та правлінням використовуються належним чином. Робота один одного в команді цінується, а члени команди відкриті до делегування завдань. Організація визначила себе як таку, яка може вижити в разі відлучення керівника організації. Зумовлена така динаміка тим, що організація значною мірою складалася з добре знайомих між собою активістів, які мали широкий досвід спільної роботи один з одним поза організацією. [11]

Центр громадського моніторингу та аналітики відзначає, що система моніторингу та оцінки діяльності сфокусована на потребах донорів та конкретні проєкти. Проте цілісної системи моніторингу не розроблено, що є наслідком того, що організація не проводить планування на основі аналізу попереднього досвіду. [11]

Разом з тим відбувається внутрішня саморефлексія в організації, до якого долучається увесь персонал. Щоправда, цей процес не врегульований, відбувається неформально та не має конкретних цілей та завдань.

У 2017 році Центр громадського моніторингу та аналітики стверджував про розуміння потреб і викликів середовища, у якому вони працюють. Ця інформація використовувалася для оцінки та планування своїх подальших дій та кроків. Проте, за твердженням членів організації, збір інформації відбувався не системно та не впорядковувався.

На початку діяльності жодних контактів з центральними органами виконавчої влади у організації не було. Натомість, в результаті впровадження власних проєктів та співпраці з іншими громадськими організаціями, у Центру громадського моніторингу та аналітики була налагоджена співпраця з органами місцевого самоврядування. У 2017 році організація вже мала позитивний досвід роботи з бізнесом на засадах партнерства. [11]

У своїх відносинах з іншими організаціями Центр громадського моніторингу та аналітики відзначав готовність співпрацювати та організовувати спільні проєкти та кампанії, а також заохочував своїх працівників до участі в проєктах інших організаціях для подальшого обміну досвідом зі своїми працівниками.

Окремої комунікаційної стратегії організації розроблено не було, що відбивалося на нерегулярності комунікації з авдиторіями та нечіткій передачі меседжів. Інша складова, що була слабко розвинена - фінансова.

Не було системи диверсифікованих надходжень та ресурсів, хоча інформація про можливі джерела надходжень була відома. [11]

Протягом двох років роботи в коаліції організація займалася адмініструванням коаліційного проєкту, який фінансувався міжнародним донором. Тобто відповідальність за ведення бухгалтерії була за Центром громадського моніторингу та аналітики, оскільки коаліції часто не оформлені юридично, а існують на засадах домовленостей про партнерство.

Окрім адміністрування проєкту, члени організації були ініціаторами розробки політик щодо громадських слухань, введення процедури соціального замовлення та розробки безпекових ініціатив для посилення безпеки у місті. Члени організації займали керівні посади в коаліції: їх обирали до складу ради коаліції, а членкиня організації очолила секретаріат коаліції, який викорує адмінстративні функції в коалції.

Тож, через два роки, після завершення коаліційного проєкту оцінка за використанням того ж інструменту виглядала наступним чином:

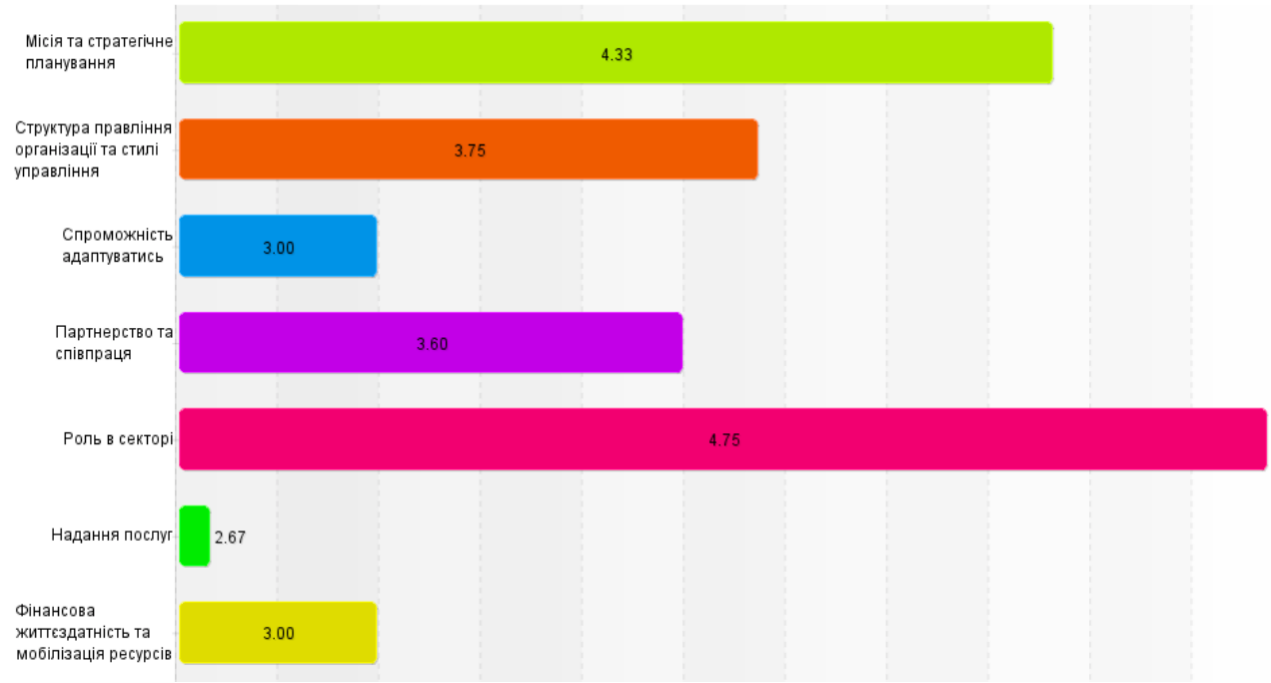

Рис. 2.3. Оцінка організаційної спроможності Центру громадського моніторингу та аналітики у жовтні 2019 року. [12]

При порівнянні видно, що організація значно покращила першу складову, яка включає місію та стратегічне планування. Тепер в організації розроблена чітка місія, з якою ознайомлені та в якій орієнтують члени організації. Причиною росту цього показника може бути усвідомлення цінності розробки та узгодження таких позицій. [12]

За словами членів організації, для подальшого цілеспрямованого руху потрібно було розуміти куди вести організацію і на чому буде сфокусована її діяльність. Для визначення цього руху члени організації узгодили між собою цілісне бачення розвитку організації. Визначити, як це зробити правильно допомогли спеціалісти зі стратегічного планування, яких можна було найняти в рамках проєкту для роботи з коаліцією, і чий досвід члени організації перейняли на свою структуру і які проводили регулярні тренінги для активістів в рамках різноманітних проєктів. [12]

Значний приріст відбувся у пункті «Роль в секторі». Центр громадського моніторингу та аналітики визначив себе таким, який займає керівну позицію у кількох різних видах загальносекторальної діяльності: коаліціях, робочих групах, діяльностях з розвитку спроможності. Організація засвідчила свою лідерську позицію у визначенні завдань, тематики обговорень, розробках угод, здійсненні впливу на локальний громадський сектор та здатності мобілізувати інші громадські організації для досягнення цих завдань. [12]

Покращення прослідковується в комунікації організації з цільовими авдиторіями: нині організація займається розробкою комунікаційної стратегії та має необхідні для цього навички. Проте комунікаційна діяльність як і раніше здійснюються в разі нагальної потреби.

Фінансова спроможність організації дещо виросла, проте досі основним стримуючим фактором для більш значного росту у цьому показнику є залежність організації від кількох донорів. Ріст відбувся в тому, що тепер організація має відповідальних за введення фандрейзингу та

відповідну структуру для підтримки діяльності з залучення фінансування. Окрім цього, організація проводить додаткові фандрейзингові заходи для отримання додаткових надходжень та має угоди щодо знижок з кількома постачальниками.

В цілому, загальний рівень організаційної спроможності Центру громадського моніторингу та аналітики зріс з показника 2,8 у 2017 році до 3,4 у 2019 році. [12]

Інші коаліція, яка була заснована на початку 2017 року – *Рада Реформ Рівного.* Це платформа, яка об'єднує провідні неурядові організації, громадські об'єднання та ініціативи, медіа і їх експертів та виконує функції координаційного центру з розробки та реалізації програм реформування міста Рівне у ключових сферах, а також сприяє проведенню реформ в Україні. [21]

Свою місію вбачає в об'єднанні зусиль громади Рівного задля просування змін, спрямованих на розвиток міста Рівне та сприянні у проведенні реформ в Україні з метою розбудови незалежної, демократичної, правової, сильної та авторитетної української держави із заможним суспільством і рівними можливостями кожної особи на розвиток і самореалізацію.

Однією з провідних організацій коаліції є рівненський осередок громадської мережі «ОПОРА». ОПОРА надала свою оцінку, яку проводила на початку 2019 року (Рис. 2.4).

Зі слів опитаних членів організації, ОПОРА завдяки коаліції посилила свою крос-секторальну співпрацю з іншими інститутами громадянського суспільства в межах Рівного та розвинула мережу контактів з організаціями з інших коаліцій. Ресурси організації нерідко використовуються для поточних потреб коаліції, серед яких, наприклад, використання приміщення організації.

Рис. 2.4. Оцінка організаційної спроможності Центру громадського моніторингу та аналітики у січні 2019 року. [10]

При цьому, організація зберегла лідерську позицію у своїй ніші. Інші члени коаліції вважають, що досвід співпраці з рівненським осередком організації був помічним для інших організацій в плані вивчення основ розробки та введення адвокаційних кампаній. Натомість співпраця з іншими громадськими організаціями сприяла тому, що рівненський осередок ГО «ОПОРА» закріпив лідерську позицію в місті та розширив мережу контактів через інші коаліції. [10]

Фінансова спроможність залишилася на низькому рівні. Організація залишається залежною від кількох міжнародних донорів, а налагодженої системи фандрейзингу немає. Хоча члени організації і визнають необхідність розробки фандрейзингового плану або кампанії, проте цим ніхто, окрім керівника організації не займається.

Інша організація з рівненської коаліції, яка проводила оцінку своєї організаційної спроможності у січні 2019 року — Екоклуб (Рис. 2.5). Екоклуб 20 років працює у сфері збереження довкілля у Рівному, 10 з яких — у сфері енергозбереження.

Рис. 2.5. Оцінка організаційної спроможності ГО «Екоклуб» у січні 2019. [9]

Найбільше організація здобула у налагодження партнерств та спроможності адаптуватися, — так вважає один з членів організації. При цьому важливим у налагоджувані партнерств стала взаємодія з іншими екологічними ініціативами, які є членами регіональних коаліцій у інших містах.

Екоклуб зі вступом у коаліцію посилився в адвокації своїх рішень до міської ради. При розробці рішень щодо озеленення міста або екологічних норм експерти організації комунікували з іншими органіщаціями, які пропонували своє бачення документів. Широке обговорення доцільності прописаних пунктів та узгодження з іншими нормами та політиками сприяло цілісності напрацьованих рішень і їх узгодженості з суміжними сферами життя міста.

Процес прийняття політик на сесії міської ради передбачає широку адвокацію проєкту рішення, в чому Екоклуб і підсилила коаліція. Організації, які займаються комунікацією реформ і їх просуванням на локальному рівні сконцентрувалися у тому, щоб напрацьована політика була прийнята та затверджена. Синергія різногалузевих організацій та

експертів над спільною метою дала позитивний результат — політика озеленення міста була прийнята. Хоча формальними розробниками залишаються Екоклуб, утвердження цієї політики було прописане в Дорожній карті Ради Реформ Рівного як один з необхідних до виконання завдань. [9]

За словами одного з членів рівненської коаліції прийняття політик, зміна процедур або зміна діючих алгоритмів роботи адміністративних структур та державних підприємств вигамає комунікації з стейкхолдерами різного рівня. В цьому значна сила коаліції — разом ліпше цілісно вимагати зміни поведінки відповідальних структур або людей.

Екоклуб відзначає ще одну зміну після вступу в коаліцію — спроможність адаптуватися. Членство в коаліції відкрило доступ до більшого пласту інформації щодо потреб містян у покращення сфери діяльності організації. Хоча збір такої інформації не проводиться системно, члени організації відзначають що така інформація використовується у плануванні діяльності організації. [9]

В цілому, Екоклуб оцінений у 3,4 бали по Інструменту самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу. [9]

Учасницею одразу кількох мереж стала наступна рівненська організація — Мережа 100% життя Рівне. Організація — локальний осередок мережі, яка 19 років працює у різних регіонах країни та співзасновниця Ради Реформ Рівного.

До вступу в коаліцію організація займала чільну позицію в громадському секторі в галузі охорони здоров’я та мала широку базу контактів із спорідненими організаціями у інших містах України.

За оцінкою членів коаліції, організація в рамках роботи в коаліції посилила співпрацю з іншими організаціями та державними структурами. Взаємовідносини з локальними організаціями та ініціативами стали більш інституціоналізованими. [8]

Рис. 2.6. Оцінка організаційної спроможності Мережі 100% життя Рівне у січні 2019 року. [8]

Досягнути цього вдалося, за твердженням членів коаліції, через роботу в експертних групах. Такий формат передбачає регулярні зустрічі для продумування написання політики або рішення та їх предметне обговорення в колі представників коаліції.

Організація тривалий час працювала ще до вступу в коаліцію та успішно реалізовувала, то її досвід та зв'язки підсилили інших членів коаліції в пошуку контактів та ресурсів, про що засвідчили члени інших організацій. Мережа 100% життя Рівне зі створенням коаліції системно почала отримувати інформацію про потреби містян, яка особливо цінна при плануванні акцій прямої дії та комунікації з цільовими авдиторіями. [8]

Реформаторська Коаліція Чугуївщини – громадська платформа, яка об'єднує неурядові організації та експертів з різних галузей знань, і виконує функції координаційного центру з розробки та реалізації ключових реформ і рішень для м. Чугуєва. [23] Прокоментувати та відрефлексувати вплив участі в коаліції на організаційну спроможність організації погодилися кілька її представників.

Провідною організацією, яка виступила ініціатором до об’єднання в коаліцію разом з іншими локальними ініціативами стала Чугуївська правозахисна група. До створення коаліції організація вела активну діяльність щодо написання політик та рішень, які планувалося адвокатувати, а також займалася юридичною допомогою для малозабезпечених жителів міста. Проте потреба в прийнятті напрацьованих рішень та консолідації для громадськості для видимості перед владою наштовхнула лідерів коаліції на думку про те, що потрібно шукати підтримки серед інших організацій і об’єднуватися в коаліцію.

До вступу в коаліцію організація вже кілька років як випускала власну щомісячну безкоштовну газету з основними новинами міста та тлумаченням окремих реформ або дій центральних органів виконавчої влади. Чугуївська правозахисна група налагодила систему безкоштовних консультацій для потребуючих та поширювала її через газету. Лідери організації створили групу для мешканців міста, де вони можуть обмінятися інформацією щодо поточних питань, таких як зміна курсування транспорту через негоду, неприбрані кучугури снігу або сміття в неналежному місці, так і обговорити рішення міської ради. Самі члени організації інформують про зміни, що передбачаються при, наприклад, встановленні нових лічильників або складанні міського бюджету.

Разом з Чугуївською правозахисною групою бажання об’єднатися висловили ще декілька місцевих організацій. Після створення коаліції в Чугуєві організація стала значно більш впізнаваною на національному рівні — серед регіональних коаліцій та секторальних об’єднань національних громадських організацій, зокрема, у антикорупційному та правовому середовищі. Відбулося це завдяки тому, що організація проадвокатувала деякі зі своїх напрацювань та прокомунікувала їх назовні, будучи учасницею мережі регіональних коаліцій.

Адвокація розроблених експертами організації рішень, політик та практик тепер велася від імені коаліції, а не організації. За словами очільника організації, для цього активно використовувалися канали інших організацій, а інформація про певну ініціативу поширювалася через локальні інформаційні ресурси: локальні Фейсбук-групи, сторінки лідерів громадсько-політичного життя міста. Помічним за його словами було те, що тепер інші ГО брали частину роботи на себе в процесі адвокації, як наприклад прийнятті рішень щодо надання житлово-комунальних послуг в місті: хтось займався просуванням в медіа, хтось виступав перед депутатами, хтось продовжував вносити правки в самі рішення.

Результати діяльності коаліції стали помітними для Pact, які виділили грант на реалізацію Дорожньої карти реформ Чугуєва. За адміністративну частину проєкту відповідала Чугуївська правозахисна група.

Їм також вдалося проадвокатувати напрацьовані рішення у міській раді, що допомогло стати більш впізнаваними у місті та області. Паралельно організація доєдналася ще до антикорупційної мережі, що пришвидшило впровадження інструментів для виявлення корупції у комунальних підприємствах та, відповідно, реалізацію Дорожньої карти реформ Чугуєва.

За відгуками членів організації, за час перебування в коаліції вони познайомилися з громадськими організаціями з інших міст, для яких вони поширювали свої практики розробки положень та ведення комунікації з містянами за допомогою соціальних мереж та газет.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ, ЯКІ ПІДДАЮТЬСЯ ВПЛИВУ ЧЕРЕЗ УЧАСТЬ В КОАЛІЦІЯХ

3.1. Партнерство та співпраця

Загалом представники організацій вважають, що участь в коаліціях позитивно вплинула на вміння налагоджувати партнерські відносини з іншими структурами: коаліціями, громадськими організаціями, державними відомствами, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Складову партнерства варто розділяти на можливості партнерства та співпраці з національним урядом та органами центральної виконавчої влади, іншими громадськими організаціями, органами місцевого самоуправління та бізнес-структурами.

Щодо національного уряду та органів центральної виконавчої влади, то набуті контакти усіх опитаних громадських організацій отримані завдяки мережевій діяльності коаліцій, через співпрацю з ГО-учасницями РПР в галузевих проєктах або участь у всеукраїнських адвокаційних кампаніях. Також враховуючи те, що деякі громадські діячі почали працювати в таких структурах, зв’язки громадських організацій з ними залишилися, хоча досвіду співпраці з ними на користь міста або вирішення локальної проблеми не було знайдено.

Переважно представники організацій відзначають, що їх громадська організація має «процесуальні або адміністративні контакти з відповідними державними органами. НУО демонструє обізнаність які інституційні та індивідуальні гравці в уряді мають відношення до її місії та діяльності. Організація мати нерегулярні контакти з цими установами, і зв'язок є одностороннім». [8] Така комунікація не обов’язково відбувається з тими, хто приймає рішення в цих установах.

Двосторонньої комунікації між центральними владними структурами та локальними громадськими організаціями не виявлено, в тому числі і доказів прийняття до уваги органами центральної виконавчої влади пропозицій громадської організації або навіть коаліції при формуванні своєї політики або розробки юридичних документів.

Натомість, усі організації значно покращили свої відносини з органами місцевого самоуправління. Насамперед йдеться про чутливість владних структур до запитів коаліції та організації. Тернопільська та чугуївська організації вважають, що їм здобути в цьому напрямі допомогла регулярна присутність на сесіях міської ради. Центр громадського моніторингу та аналітики стверджує, що в процесі просування коаліційних напрацювань вони зайняли лідерську позицію саме в організації прямого контакту з владою і виступах на сесіях міської ради. Це допомогло їм зарекомендувати себе як представників активної громадськості міста. Під час, наприклад, адвокації положення про бюджетні слухання лідери організації були контактними особами від коаліційного рішення та зустрічалися з депутатами для обговорення пунктів положення.

Чугуївська правозахисна група вважає, що коаліція легитимізувала їх в очах влади. За словами очільника організації, існує стереотип, що якщо це певна організація, то вона може діяти в чиїхось інтересах або щоб догодити комусь. А якщо це коаліція, і вона об’єднує різні організації, а в маленькому містечку це означає що хтось зі знайомих або друзів знайомих у тій організації є, то тобі про заангажованість говорити важче і дійсно є переконання, що це воля людей.

Рідше йдеться про отримання фінансової підтримки з міського бюджету, проте навіть такі випадки є. Наприклад, у Тернополі після успішної адвокації інструменту соціального замовлення ГО-учасниця коаліції в результаті конкурсу отримала підтримку на реалізацію свого проєкту та виконання послуг.

Усі організації мають досвід співробітництва з органами міського самоврядування в процесі адвокації рішень, розроблених експертами коаліції. Часто організації проводять заходи, які відвідують представники влади або долучаються до їх ініціатив. Так, наприклад Екоклуб з Рівного регулярно проводить заходи для промоції усвідомленого користування природними ресурсами. Ці заходи відвідують представники органів місцевого самоврядування теж.

На жаль, співпраця з бізнесом відбувається не регулярно. Усі організації час від часу запрошують представників малого та середнього бізнесу на свої заходи або до розробки положень чи політик. Чугуївська організація мала також досвід залучення бізнесу до розробки рішення по покращенню бізнес клімату. Натомість справи з коаліційною роботою та бізнесом трохи кращі: бізнесмени часто підписуються під рішеннями, які пропонує коаліція або долучаються до обговорення планів роботи коаліції.

Щодо співпраці з іншими ГО, то більшість досліджуваних організацій мають стратегічних партнерів серед ГО також. Вони періодично аналізують конкурентів у полі своєї діяльності і вивчають можливість спільної роботи з ними, проте конкуренція дуже низька, і як правило це вже організації національного рівня. Тернопільська організація також зізналася в тому, що після вступу в коаліцію вони зрозуміли в якій бульбашці перебували до того. Тепер вони знайшли справжніх друзів у інших організаціях і завдяки ним краще розуміють що потрібно місту і що з цього вони можуть зробити.

Часто громадські організації вже реалізовували проєкти зі своїми партнерами як у своєму місті, та і всеукраїнські. Представники організацій відзначають, що участь у коаліції познайомила їх з колегами, з якими вони пізніше отримали донорську підтримку на реалізацію проєкту у своїй сфері діяльності. Так, наприклад Центр громадського моніторингу та аналітики долучився до проєкту по аналізу бюджетних програм, який розробила ГО з Богуслава, учасниця тамтешньої регіональної коаліції.

Враховуючи результати опитування та оцінки організаційної спроможності, пропоную наступні кроки для розвитку складової партнерства та співпраці організаціям, які є членами коаліцій:

- Розвивати двосторонній контакт з центральними органами влади через міжкоаліційні та мережеві проєкти, адвокатуючи свої напрацювання.

Належної роботи з урядом, міністерствами або комітетами поки не відбувається. Проте мережева адвокація може сприяти тому, щоб організації посилювали свої адвокаційні навички та потім використовували цей досвід на локальному рівні. Крім цього, якщо коаліції будуть проводити спільні адвокаційні кампанії, то ймовірність їх успіху значно виростає. Практика показує, що часто певна організація перебирає на себе роль адвокаційника на сесіях міських рад, як у випадку з Чугуївською правозахисною групою та Центром громадського моніторингу та аналітики. Тож це потенційна можливість для них не тільки розширити базу контактів для співпраці та партнерств, а і вирости в адвокації та експертності.

- Розвивати стосунки з бізнес-структурами.

Робота між підприємством або підприємцем та коаліцією відбувається частіше, ніж з організацією. Зумовлено це тим, що в коаліційній роботі бізнес долучають для того, щоб вони погодили певне рішення зі своєї сторони або внесли пропозиції до нього. Натомість не відбувається комунікації з цими партнерами щодо покращення організаційних процесів, впорядкування документації, організації ресурсів. Така допомога може бути передумовою розвитку більш широких стосунків з бізнесом.

Щодо роботи з іншими організаціями та розвитку співпраці з органами місцевого самоврядування, то організаціям варто продовжувати рухатися в цьому напрямку та підтримувати дружні стосунки в партнерами.

3.2. Фінансова складова

Стійкість цієї складової передбачає наявність стабільних ресурсів на втілення місії своєї організації та її завдань. Жодна з досліджуваних організацій не оцінює свою організацію як повністю фінансово стабільну.

Найчастіше організації отримують фінансування від кількох міжнародних донорів та використовують надані кошти насамперед для реалізації конкретного проєкту. Внески та пожертви часто становлять невелику частку бюджету організації та не є системними. Виняток становить Чугуївська правозахисна група, яка збільшила розмір членських внесків, проте це не зумовлено коаліційною діяльністю. Така ж проблема стосується організацій, які вважаються лідерами у секторі та мають більше, ніж десятирічний стаж роботи. Організація, якій найбільше вдалося диверсифікувати джерела свого фінансування – 100% життя Рівне. Значну частину їх доходу становлять пожертви.

При оцінці своєї фінансової спроможності представники організацій відзначають, що у них «немає визначеного персоналу для здійснення фандрейзингової діяльності». [11] Часто такою діяльністю займається керівник організації. Фандрейзингова активність натомість здійснюється в разі гострої потреби. При цьому, додаткового навчання навичкам фандрейзингу члени організацій не проходять та не планують. Фандрейзингове планування передбачене у Центру громадського моніторингу та аналітики, але не на поточний рік, а в перспективі.

ГО рідко мають плани диверсифікації ресурсів або розроблені системи залучення негрошових ресурсів, а ті, які мають – майже не реалізовуються. Натомість важливість диверсифікації усвідомлюють усі.

Крім цього, не завжди використовується потенціал людського ресурсу на місцях. Організації частково залучають волонтерів, проте рідко приділяють увагу їх навчанню та інструктажу. Тернополяни та рівняни

активно долучають волонтерів до вуличних акцій та організації простору при підготовці подій.

Тернопільська організація стверджує, що отримання офісу на потреби коаліції значно полегшило їм роботу, і вони можуть за необхідності отримати безкоштовне приміщення для проведення заходу. Використання офісних матеріалів або отримання реквізиту для акцій прямої дії часто відбувається завдяки домовленостям з партнерськими громадськими організаціями.

Участь в коаліції – хороший показник для донора при пошуку фінансування. За словами учасників коаліції це часто приваблює інші ГО вступати в коаліцію щоб «набути досвіду».

В результаті діяльності в коаліції деякі організації знайшли партнерів, з якими разом вони реалізували секторальний проєкт, проте знову за підтримки міжнародних фондів. Центр громадського моніторингу та аналітики, Екоклуб та Чугуївська правозахисна група стали представниками всеукраїнських галузевих рухів після успішної адвокації рішень на місцевому рівні у регіональній коаліції.

Усі організації відзначають, що завдяки коаліційній роботі і заходам по підтримці регіональних коаліцій вони познайомилися з представниками посольств і міжнародних фондів, які згодом підтримали реалізацію ДКР у їх коаліціях. При цьому, це не завжди грантова підтримка, а і консультації або поради щодо введення проєктів від ГО, організації програми тренінгів тощо.

Організації знайшли собі потенційних партнерів для реалізації спільних проєктів. Наприклад керівниця тернопільської організації розповіла про те, що готує проєкту заявку щодо моніторингу діяльності комунальних підприємств для втілення проєкту з організаціями з 5 інших міст, з якими вони познайомилися в ході міжкоаліційних обмінів.

Для посилення фінансової спроможності пропоную організаціям звернути увагу на наступні рекомендації:

- Вповноважити щонайменше двох членів організації на складання плану фандрейзингу та його кроків.

Усі опитані організації усвідомлюють необхідність введення фандрейзингових кампаній та диверсифікації ресурсів, проте напрацювань щодо таких кампаній немає. Участь в коаліції хороша нагода, щоб знайти принаймні одну організацію зі свого або іншого міста, яка проходила тренінг з фандрейзингу, має план фандрейзингу або принаймні має матеріали тренінгу, щоб поділитися. Організації та коаліції найчастіше обговорюють галузеві питання, розробку політик та стратегій, але про фінансову стабільність не варто забувати. Варто підіймати це питання на коаліційному рівні та шукати розробки, які можуть допомогти створити власний фандрейзинговий план. У цьому плані має бути окрема шпальта з іменами відповідальних за кожен крок. Вони у процесі реалізації плану теж можуть комунікувати один з одним щодо того, які інструменти та засоби краще використовувати для пошуку партнера (презентації організації, приносити проадвокатовані рішення з печатками чи запрошувати потенційного партнера на чай в офіс).

- Використовувати потенціал місцевих мешканців.

Будучи в коаліції та реалізуючи пункти ДКР організація має потенційну можливість заручитися більшим кредитом довіри зі сторони місцевих мешканців. Якщо організація належно комунікує проведену роботу, аргументує свої дії, викликає відчуття приналежності до її спільноти та просить про допомогу або підтримку – вона має шанс отримати їх від місцевого мешканця в розмірі внеску або волонтерської роботи при фарбуванні офісу, наприклад. Крім цього, це хороша можливість для знаходження нових членів організації та розбудови мережі її прихильників.

3.3. Підзвітність та моніторинг

Досліджені організації покращили практику внутрішніх саморефлексій та обміну думками щодо перебігу діяльності. Наприклад, члени усіх організацій стали більш ретельно слухати та поважати думку кожного. Тернополяни кажуть, що це відбулося завдяки довгому процесу пошуку компромісу в коаліції, де зібралися різні організації з різним баченням розвитку міста, і розумінню того, що в своїй організації їх більше об'єднує, ніж поділяє. Досвід введення таких практик часто береться з обговорення суперечливих питань напередодні в коаліціях та тренінгів з внутрішньої комунікації та командної роботи.

Натомість, усі організації, які взяли участь в дослідженні проходили зовнішню оцінку принаймні один раз. Після оцінки організації розробляли плани покращення та вдосконалення «просідаючих» складових організаційної спроможності. Принаймні частково ці плани були реалізовані в усіх організаціях. Рівненські організації та тернопільська організації стверджують, що зумовили розробку таких планів міжкоаліційні активності, в яких вони брали участь в рамках свого коаліційного проєкту.

Організації найчастіше повідомляють, що проводять моніторинг середовища, проте така інформація теж не завжди систематизується. Ця складова посилюється під час роботі в коаліції за рахунок обміну інформацією з різних джерел від громадських організацій. Дані, отримані від цього моніторингу, беруться до уваги при плануванні подальшої діяльності громадської організації та прийнятті рішень у таких сферах як бюджетування, стратегічне планування, управління тощо. [11] Так представниця Центру громадського моніторингу та аналітики у Тернополі та очільник Чугуївської правозахисної групи вважають, що помічними були дані, зібрані для звітування по коаліційному проєкту і вони

використовувалися при плануванні подальшої діяльності організації та пріоритизації дій.

Щодо моніторингу роботи інших ГО, то при коаліційній роботі посилюється інформування про їх діяльність та стає зрозуміло хто може бути потенційними партнерами або конкурентами на ринку послуг. [11] Хоча, за твердженням тернопільської колеги, рідко організації ворогують між собою, або принаймні розцінюють один одного як конкуренти. Це вона аргументує тим, що під час роботи в коаліції їх організація зарекомендувала себе як доброчесна та професійна у своїй справі. Крім цього, організація зайняла нішу, яка до цього не була заповнена, тому конкурентів для себе вони поки не бачать. Чугуївська організація поділилися схожою думкою щодо інформування про діяльність інших організації. Після вступу в коаліцію доступними стало більше внутрішньої інформації з інших організації, став зрозумілим рівень організації процесів в цих організаціях, наприклад, хто приймає рішення в організації, як ці рішення приймаються і яка діяльність планується розгортатися далі.

Стала практика публікації публічного звіту щодо своєї діяльності є тільки у однієї з рівненських та тернопільської організацій. Для інших це умова ведення донорського проєкту, тому звіт найчастіше публікується щодо проєкту або коаліційної діяльності, але не організації в цілому.

Цікавий підсумок щодо впливу на організаційну спроможність у цій складовій дала керівниця тернопільської організації. Вона вважає, що коаліція допомогла усвідомити необхідність бути чесними з людьми, з якими організація працює та від яких потребує довіри та підтримки.

Після опрацювання матеріалів по цій складовій пропоную наступні рекомендації:

- Вести регулярну публічну звітність.

Організація коаліційних проєктів – хороша нагода навчитися писати звіти та шукати для цього дані. Звітність – запорука довіри спільноти до

організації та можливість, яку можна використати для пошуку фінансування.

- Проводити системний збір даних для планування подальшої діяльності.

Усі опитані організації отримують дані, які потім використовують для подальшого планування діяльності організації. Проте, найчастіше ці дані отримують зі звіту для міжнародного фонду, а не збирають цілеспрямовано. Крім цього, такі дані не збираються системно, а отримуються радше за нагоди. Коаліційні заходи можуть стати місцем збору даних про авдиторії, з якими працює організації: наприклад опитувальники депутатам під час сесії міської ради, онлайн-тести під час публічних семінарів тощо.

3.4. Роль в секторі

Усі організації повідомили, що після участі в коаліції вони або утвердилися як галузеві лідери в своєму місті, або стали ними. Організації вважають, що вони зайняли керівну позицію у коаліційній діяльності, зокрема, у роботі експертних груп та написанні політик для адвокації.

Це утвердження не тільки у галузі, а і серед колег з інших громадських організацій, які звертаються за допомогою щодо адміністративних та операційних питань з однієї сторони, та порад щодо адвокаційних кампаній або розробки політик – з іншої, що громадські організації розцінюють як лідерство та розширення ареолу свого впливу. [10] Представниця тернопільської організації вважає, що однією з найкращих проявів цієї якості є здатність мобілізувати ресурс на акцію або демонстрацію.

Центр громадського моніторингу та аналіки розцінює адвокаційну роботу в коаліції, як поштовх що визначення своєї місії та ролі у місті. А після успішного просування напрацьованих рішень, організація допомогла

нанести Тернопіль на карту адвокаційних ГО України. На цю думку представників організації наштовхнуло те, що їх почали запрошувати як консультантів в інші міста при розробці пропозицій до міських рад, напрацюванні положень та плануванні схожих кампаній.

В цілому, більшість організацій, які оцінювали свою організаційну спроможність за допомогою інструменту від ICAP Єднання вважають, що їх організації відіграють «лідируючу роль в якості посередника, що надає знання і навчає». Чугуївська правозахисна група після створення коаліції також значно посилила свої комунікаційні канали. Після об'єднання організація повсякчас через коаліційні заходи рекламувала свою онлайн-групу та газету, а також дозволила інших організація розвивати ці платформи. В результаті, за два роки діяльності в коаліції авдиторія онлайн-групи зросла майже вдвічі, на 6 тис. людей, також там запустилися репортажі, які знімаються тільки для групи. Публікацію своїх меседжів організація продовжує тепер на значно ширшу аудиторію і з активістів, і з містян.

Серед іншого досвіду щодо цієї складової, то чугуївська організація поділилися тим, що тепер вони відчувають більше відповідальності за реалізацію пунктів ДКР. За словами очільника організації, значна частина пунктів ДКР – їх плани, які вони планували реалізувати своєю організацією ще до запуску коаліції. Проте їм це не вдалося, і вже після об'єднання в коаліцію почали над цим працювати разом з іншими організаціями. Тепер через те, що вони були ініціаторами затверджених пунктів ДКР – вони почувають себе відповідальними за прийняття цих положень або політик.

Досліджувані громадські організації підтримують регулярні контакти з іншими організаціями зі своїх коаліцій та обмінюються практиками для розвитку своєї спроможності. Організації вважають, що їх діяльність необхідна для підтримки розвитку громадянського суспільства в країні.

Враховуючи зібрану інформацію пропоную наступні рекомендації для посилення ролі в секторі організацій, які є учасниками коаліцій:

- Проводити обмін практиками з дружніми організаціями.

Беручи до уваги те, що організації вважають себе лідерами в секторах6 в яких працюють – наступним кроком для них може бути передача своїх навичок для інших ініціатив. Це, в свій час, робив РПР з поїздками по регіонах, які дали поштовх до розвитку регіональних коаліцій. Така форма співпраці принагідно може допомогти розвинути нові проєкти та рухи. Для організації це, безумовно, можливість розширити ареал свого впливу та збільшити ресурс. До того ж, тренінги можуть стати ще одним джерелом надходжень для організації.

- Проводити галузеві навчання: тренінги, семінари, школи.

Якщо організація вважає себе достатньо сильною в чомусь, то саме час перетворити це в джерело надходжень. Тим паче, якщо експертність організації визнається іншими, то авдиторію на такі навчання буде легше знайти.

ВИСНОВКИ

Організаційна спроможність — здатність організації використовувати свої ресурси для реалізації діяльності. Інструменти оцінки організаційної спроможності можуть відігравати важливу роль у процесі розвитку організаційного потенціалу — незалежно від того, чи супроводжується цей процес зовнішнім консультантом чи проводиться організацією самостійно. Пошук інструменту для використання може бути складним через велику кількість інструментів на ринку, а також численні варіації в їх структурі. Оцінка, яка передбачає посилення організаційної спроможності, передбачає врахування особливостей більш широких інституційних та секторальних рамок, в яких взаємодіють люди.

Найпопулярнішими вважаються наступні охарактеризовані інструменти для оцінки організаційної спроможності: OCAT, CCAT та OPI. OCAT визначає своєю метою реалізувати розумні, ефективні організаційні зміни. CCAT призначений для збору інформації від ключових осіб, які приймають рішення у організації, та створення пріоритетних рекомендацій щодо розбудови організаційної спроможності. OPI вимірює організаційні зміни на рівні результатів з акцентом на зовнішню ефективність. Одним з шикоровикористовуватих інструментів в Україні є розробка ICAP Єднання «Інструмент самооцінки та планування розвитку організаційного потенціалу». Цей інструмент використовується насамперед як елемент самооцінки при участі в конкурсі на отримання грантів на організаційний розвиток. Проте наявність інструменту у вільному доступі онлайн, переклад українською та проста механіка відбору умовжливлюють використання інструменту не тільки при участі громадської організації в конкурсі.

За оцінкою представників громадських організацій, які беруть участь в оцінці, найбільш широко серед них використовуються інструменти саме ICAP Єднання та OPI, розроблений міжнародною організацією Pact.

Глибоке розуміння мотивації для оцінки власної організаційної спроможності та необхідності здійснення заходів для розбудови організації є критичним, і чим більше відомо про потреби організації, кінцеві цілі та наміри використання результатів, а також про логістичні характеристики, тим простіше буде знайти інструмент, який буде відповідати потребам організації. Зрештою, обраний інструмент повинен спонукати та підтримувати організаційний розвиток, прийняття рішень та вдосконалення

В цілому, дослідники визначають рівномірний розвиток організацій громадянського суспільства в Україні. Згідно з твердженням Українського незалежного центру політичних досліджень, врядування та внутрішній менеджмент громадських організацій покращується. Громадські організації все більше приділяють увагу налагодженню внутрішніх процесів та впорядкування взаємодій. Втім, наріжним каменем залишається залежність від фінансування міжнародних донорів та низька диверсифікація надходжень громадської організаціїї.

Через розгортання реформи децентралізації та усвідомлення необхідності діяти локально впроваджуючи вже прийняті законодавчі зміни та норми, значна увага приділяється містам, містечкам та селам. Місцеві органи самоуправління в результаті законодавчих змін набули значно ширших повноважень для впорядкування життя у своїх населених пунктах.

Паралельно Київ залишався осередком продукування політик та законодавчих ініціатив з однієї сторони, та місцем дислокації національних громадських організацій. Проявом останньої стала коаліція Реанімаційний Пакет Реформ, яка об’єднала провідних ГО та експертів для адвокації реформ. РПР наприкінці 2016 року розпочав роботу з регіональними ініціативами та сприяв процесу їх об’єднання. Серед 17 регіональних

коаліцій для дослідження було обрано три, які функціонують два роки і мали нагоду почати втілювати положення своїх ДКР. Кожна з цих коаліцій має досвід адвокації розроблених рішень або політик, Обрані коаліції: Тернопільський центр реформ, Рада Реформ Рівного та Реформаторська Коаліція Чугуївщини.

Організації, які є учасниками вищеназваних коаліцій та мають оцінку організаційної спроможності або готові були оцінити її, різняться за рівнем своєї організаційної спроможності і мають відмінності у сферах, в яких вони посилилися завдяки участі в коаліції. Так, наприклад, ГО «Центр громадського моніторингу та аналітики» з Тернополя ставши учасницею коаліції, знайшла свою нішу та впевнилася в тому, що потрібно для міста і що організація для цього може зробити. В адвокаційних кампаніях, які проводилися коаліцією, організація взяла на себе роль комунікатора з органами місцевого самоврядування та відповідала за просування положень під час міських сесій. Чугуївська правозахисна група знайшла у коаліції ресурси, які допомогли їй проадвокатувати рішення або втілити ідеї6 які були заплановані організацією ще до коаліції. В процесі адвокації інші організації взяли на себе комунікацію зі ЗМІ, пошук партнерів тощо, що допомогло організації зосередитися на доопрацюванні рішення та створенні якісних політик. Усі три рівненські організації – Екоклуб, ОПОРА та 100% життя існували вже щонайменше десяток років до утворення коаліції, а участь в коаліції систематизувала їх стосунки та посилила кроссекторальну взаємодію між організаціями. Спільне проведення адвокаційних кампаній посилило довіру між організаціями та сприяло тому, що організації налагодили проєкту діяльність між собою, тобто приймають участь одразу в кількох проєктах одночасно.

Обрані складові організаційної спроможності – партнерство, фінанси, підзвітність та моніторинг і роль в секторі – мають найбільшу динаміку розвитку завдяки участі в коаліції. Значно посилилися організації в набутті

нових контактів та досвіді роботи з різними ГО та органами місцевого самоврядування. Досвід улагодження конфліктних ситуацій в коаліціях та пошуку компромісів сприяли тому, що організації більше почали дослухатися до думок членів організації та краще взаємодіяти між собою. Щодо фінансів, то переважно організації все ще залежні від донорів, проте зараз вони співпрацюють з кількома міжнародними фондами, знайомство з якими відбулося завдяки комунікації в рамках коаліційного проєкту або міжкоаліційним активностям РПР. ГО почали отримувати більше даних, які використовуються для прийняття рішень в організації, тим самим покращивши складову моніторингу. Натомість, такі дані не завжди збираються цілестрямовано та системно. Опитані організації вважають, що зі вступом в коаліцію усі вони значно покращили свою позицію в секторі та стали такими організаціями, до думки яких прислухаються. У випадку рівненських організацій, членство в коаліції допомогло утвердитися в секторі та поширювати свій досвід для молодих ініціатив.

Загалом, розвиток організацій коаліцій відбувається з тією ж динамікою, що і організації в громадському секторі в цілому. При цьому, головним викликом залишається фінансова спроможність.

Для розвитку кожної складової організаційної спроможності виведені рекомендації для їх посилення та подальшого удосконалення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Графік організаційної спроможності Центр громадського моніторингу та аналітики 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://drive.google.com/file/d/0B1dXOVepZZ-bVHNheTF4aEdKZVZhVTl0SDVLalo1Z3ZDV19V/view?usp=sharing
2. Графік організаційної спроможності Центр громадського моніторингу та аналітики 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://drive.google.com/file/d/0B1dXOVepZZ-bN2hhekZnXzZHbUVDRjN5MklKdGdSWjFWdlpv/view?usp=sharing
3. Децентралізація влади [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://old.decentralization.gov.ua/reforms/item/id/1.
4. Дорожня карта реформ Рівного [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://drive.google.com/file/d/1LWoxNp_W5r4UtoH3yN4VUx5aQ1XIWR6K/view?usp=sharing
5. Дорожня карта реформ Тернополя [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Dorozhnia-karta-reform-Ternopolia.pdf
6. Дорожня карта реформ Чугуєва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/library/page/3/
7. ІНДЕКС СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА УКРАЇНИ В 2015 РОЦІ. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.usaid.gov/europe-eurasia-civil-society
8. Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС 100% життя Рівне 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://drive.google.com/file/d/1eE-Om5QUXjWVk3CkNww2Ar9OGXLo85wr/view?usp=sharing

9. Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС Екоклуб Рівне 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://drive.google.com/file/d/1onP4DoIWHRvm5Kn01EccSfBd5Ga3Vo1f/view?usp=sharing
10. Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС ОПОРА Рівне 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://drive.google.com/file/d/1mN9YkDRA3WxeogFv5xoYNsi-ToPJr8p-/view?usp=sharing
11. Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС Центр громадського моніторингу та аналітики 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://drive.google.com/file/d/0B1dXOVepZZ-bRU1HQ1V2ZmRfWnJtSC1RVkZJaENTWmVXRHZn/view?usp=sharing
12. Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС Центр громадського моніторингу та аналітики 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
13. Карта регіональних коаліцій [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/coalition/
14. Ключар М., Урсу О. ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОСТОЮ МОВОЮ ПОСІБНИК ДЛЯ ПРАКТИКІВ. Київ : UNDP Ukraine, 2017. 84 с.
15. Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва / Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А. Київ : Украгропромпродуктивність, 2006. 106 с.

16. Політика Регіональної співпраці РПР [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Rehional-na-spivpratsia-RPR.pdf
17. Політика фандрейзингу РПР [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Polityka-fandreyzinhu.pdf
18. Положення про Бюджетні слухання (Тернопіль) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/library/page/3/
19. Положення про Бюджетні слухання (Тернопіль) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/library/page/2/
20. Прийом заявок на засідання Відбіркової комісії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://ednannia.ua/164-vidbirkova-komisiia/11826-pryiom-zaiavok-na-nastupne-zasidannia-vidbirkovoi-komisii-vidbuvaietsia-tilky-onlain
21. Про Раду Реформ Рівного [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/coalition/rada-reform-rivnoho/
22. Про Реанімаційний Пакет Реформ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://rpr.org.ua/about-us/
23. Про Реформаторську Коаліцію Чугуївщини [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/coalition/reformators-ka-koalitsiia-chuhuivshchyny/
24. Про Тернопільський Центр Реформ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/coalition/ternopil-s-kyy-tsentr-reform/

25. Програма розвитку та збереження зелених насаджень міста на 2019-2023 роки (Рівне) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/library/page/2/
26. Соціальне замовлення | опис кейсу (Тернопіль) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/library/page/3/
27. Стратегія РПР [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://rpr.org.ua/stratehiya-rpr/
28. Участь в конкурсі грантів з організаційного розвитку ОГС [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://cd-platform.org/images/Call_for_proposals_MARKETPLACE_upd.pdf
29. Хартія РПР [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/kra.pdf
30. A Guide to Organizational Capacity Assessment Tools Finding-and Using-the Right Tool for the Job. Informing Change. Berckeley : Informing Change, 2017. P. 17.
31. Blokland M. W., Alaerts G. J., Kaspersma J. M., Hare M. Capacity Development for Improved Water Management. Delft : UNESCO-IHE, 2009. P. 327.
32. Çakmak C. Coalition Building in World Politics: definitions, conceptions, and examples. Mugla University. 2007.
33. Capacity Assessment Grid. Mckinsey, Venture Philanthropy Partners. New York : New York Office Design Center, 2001. P. 116.
34. Capacity Assessment Methodology User‟s Guide – UNDP [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/undp-capacity-assessment-methodology/UNDP%20Capacity%20Assessment%20Users%20Guide.pdf

35. De Vita C. J., Fleming C. Building Capacity in Nonprofit Organizations. Washington D. C. : The Urban Institute, 2001. P. 96.
36. Douglas H., Anastasia A.,. Evaluating Capacity Development. The Netherlands: ISNAR, 2003.
37. DuBois R., Reeves M., Yakimakho O. Organizational performance index (OPI) handbook: A practical guide to the OPI tools for practitioners and development professionals. California : Creative Commons, 2015. P. 38.
38. Evans D. Building organisational capacity: The importance of professional trust. *Eleading*. Vol. 16. 2017.
39. Fukuda-Parr I., Lopes C., Malik K. Capacity for development: New solutions to old problems. New York : Earthscan Publications Ltd, 2002. P. 296. https://drive.google.com/file/d/0B1dXOVepZZ-bSVRlRV9abEMxWm1sRUdIVklhZ0lmU25NNUNN/view?usp=sharing
40. Keller G. The One Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results. Austin : Bard Press. 2013. P. 295.
41. Klugman B. The Role of NGOs as agents for change. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/44830459_The_Role_of_NGOs_as_agents_for_change
42. Lusthaus C., Adrien M. Organizational Assessment: A Review of Experience. *Universalia Occasional Paper.* Vol. 31. 1998.
43. Lusthaus C. Organizational assessment : a framework for improving performance. Ottawa : International Development Research Centre, 2002. P. 214.
44. Makkar S. R., Turner T., Williamson A. The development of ORACLe: A measure of an organisation's capacity to engage in evidence-informed health policy. *Health Research Policy and Systems,* 2016. Vol. 14. P. 18.

45. McLean E., Lassner K., Johnson S., Stone J. Management and Organizational Sustainability Tool (MOST): A Guide for Users and Facilitators. Cambridge : Management Sciences for Health, 2010. P. 78.
46. Organizational Capacity Assessment Tool: Participant's Copy. USAID. Boston : John Snow Inc., 2014. P. 49.
47. Sharpe P. A., Peter R. Lee. Assets-Oriented Community Assessment. *Oxford University Press*. Vol. 2. P. 205-211
48. The Basics of Capacity, Organizational Capacity Development, and Evaluation. Universalia Management Group, IDRC Canada. 2004. P. 20.
49. The Capacity to serve: A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizat / Hall H. M., Andrukow A. and others : Canadian Centre for Philanthropy, 2003. P. 109.
50. Vasconcellos S. Local Organisations Capacity and Its Influence on Partnership with Local Government for Rural Development. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade.* Vol. 1. 2012.
51. What makes an effective coalition?. TCC Group. Los Angeles : The California Endowment, 2011. P. 41.
52. White M., Fisher Ch., Hadfield K. Measuring organizational capacity among agencies serving the poor: implications for achieving organizational effectiveness. *Justice Policy Journal.* 2005. Vol. 2. P. 39.