



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



ЦЕНТР ДЕМОКРАТІЇ ТА
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА

РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ
ТА ПІДТРИМКИ КОАЛІЦІЙ

ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

АВТОР:

ІВАН ОМЕЛЯН

*Експерт з інституційного розвитку, консультант ЦЕДЕМ
Екскерівник регіонального департаменту Коаліції РПП*

Ці рекомендації стали можливими завдяки щирій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (АМР США) в межах проекту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується ІСАР Єднання в партнерстві з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) і Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ). ІСАР Єднання несе повну відповідальність за зміст, який може не відображати поглядів АМР США або Уряду Сполучених Штатів Америки.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
МЕТА	3
КРИТЕРІЇ ВІДБОРУ	3
МЕТОДОЛОГІЯ	4
ПЕРЕЛІК КОАЛІЦІЙ, ЧИЮ РОБОТУ МИ РОЗГЛЯДАЛИ В МЕЖАХ ДОСЛІДЖЕННЯ:	5
КОАЛІЦІЇ, ІЗ ЯКИМИ ПРОВЕЛИ ГЛИБИННЕ ІНТЕРВ'Ю	6
РЕКОМЕНДАЦІЇ	8
ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОАЛІЦІЙ — СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНИ СИНЕРГІЙНИХ ДІЙ	8
ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА КОАЛІЦІЙ	8
ПРОГРАМА МЕНТОРСЬКОЇ ПІДТРИМКИ КОАЛІЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
РОЗВИТОК СЕРВІСІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ-ЧЛЕНІВ КОАЛІЦІЙ	10
ПРОГРАМА З ПІДВИЩЕННЯ ЕКСПЕРТНОСТІ УЧАСНИКІВ КОАЛІЦІЙ ТА МЕНЕДЖЕРІВ СПІЛЬНИХ ОФІСІВ	11
ДОПОМОГА ЗІ СТВОРЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО БІЗНЕСУ, ЯКИЙ МІГ БИ СТАТИ ОСНОВОЮ ПІДТРИМКИ КОАЛІЦІЙ	11
КОМУНІКАЦІЙНА ПІДТРИМКА КОАЛІЦІЙНОГО РУХУ, СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ «ДІЄМО РАЗОМ»	12
ДОПОМОГА В РОЗШИРЕННІ ПАРТНЕРСТВ ЧЕРЕЗ ХАБОВИЙ ПІДХІД У РОБОТІ КОАЛІЦІЙ	12
НАВЧАННЯ ДЛЯ ЛІДЕРІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ МЕХАНІЗМІВ СТВОРЕННЯ Й ВЗАЄМОДІЇ В ПАРТНЕРСТВАХ ТА КОАЛІЦІЯХ	13
РОЗРОБЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ ПРАВИЛ І ПРОЦЕДУР, ЯКІ ДОПОМАГАЛИ Б ОРГАНІЗАЦІЯМ ПРАЦЮВАТИ В РІЗНИХ КОАЛІЦІЯХ ТА ПАРТНЕРСТВАХ	14
ПІДСУМОК	14

ВСТУП



МЕТА

Метою дослідження є аналіз актуального стану й діяльності коаліцій організацій громадянського суспільства в Україні (далі — коаліції ОГС), щоб напрацювати рекомендації та конкретні рішення для підвищення їхньої інституційної спроможності й подальшого розвитку. На рівні держави це дасть змогу змінити підхід до розуміння третього сектору, де одним із суб'єктів є не лише громадська організація, а й коаліція таких організацій.

Дане дослідження виконав експерт з інституційного розвитку **Іван Омелян** у співпраці із **Центром демократії та верховенства права**.

Ці Рекомендації для подальшого розвитку та підтримки коаліцій громадських організацій в Україні розроблено в межах проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується **ІСАР Єднання** в партнерстві з **Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД)** і **Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ)**.

Метою проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України» є покращення середовища діяльності громадянського суспільства та зміцнення інституційної спроможності ОГС для підвищення самозарадності громадського сектору.



КРИТЕРІЇ ВІДБОРУ

Об'єктом дослідження стали [38 коаліцій ОГС](#), із яких 20 безпосередньо проаналізували експерти. Позаяк не існує реєстру коаліцій громадських організацій у реальному часі, визначили такі критерії відбору:

- активність діяльності коаліції, що відбито на її публічних сторінках;
- ефективність діяльності коаліції ОГС — наявність результатів роботи, спільних продуктів;
- сталість у часі діяльності коаліції ОГС — тривалість спільної роботи має бути понад три місяці.



МЕТОДОЛОГІЯ

Предметом дослідження стали структура коаліцій ОГС, такі якісні характеристики, як результативність, ефективність, сталість, упізнаваність і наявність зв'язків з іншими коаліціями ОГС. Для того щоб забезпечити результативність та якнайглибше проаналізувати ситуацію, експерти вдалися до емпіричного аналізу відкритих даних і провели глибинні інтерв'ю. У процесі вивчення було також застосовано системний підхід й узагальнення для напрацювання чітких рекомендацій, які можна було б масштабувати на ті коаліції ОГС, які не брали безпосередньої участі в дослідженні.

Структура напрацьованих рекомендацій для коаліцій громадських організацій охоплює (1) проблему, (2) детальний опис з емпіричним підтвердженням, (3) потребу й (4) безпосередньо рекомендацію.

Період проведення дослідження: серпень 2020 року.



ПЕРЕЛІК КОАЛІЦІЙ,

ЧИЮ РОБОТУ МИ РОЗГЛЯДАЛИ В МЕЖАХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. Коаліція ГО «Тернопільський центр реформ»
2. Рада Реформ Хмельниччини
3. Сумська платформа реформ
4. Рада реформ Рівного
5. Громадська Коаліція Регіонального розвитку
6. Коаліція громадських організацій Корсунщини
7. Реформаторська коаліція Чугуївщини
8. Об'єднання громадських організацій «Черкаси»
9. Коаліція «Дніпровські Реформи»
10. Рада Експертів
11. Коаліція Реформ Богуславщини
12. Харківська Реформаторська Коаліція
13. Коаліція ОГС Луцька
14. Коаліція ОГС Житомира
15. Коаліція «Смарт реформи»
16. Громадська кампанія «Атестація депутатів місцевих рад»
17. Громадянське партнерство «За прозорі місцеві бюджети!»
18. Неформальне молодіжне об'єднання «Творці майбутнього»
19. DOZORRO-спільнота
20. Коаліція «Права дитини в Україні»
21. Коаліція «За вільну від тютюнового диму Україну»
22. Коаліція «Справедливість заради миру на Донбасі»
23. Коаліція з протидії дискримінації в Україні
24. Коаліція Ромських Неурядових Організацій України
25. Коаліція за Вакцинацію
26. Коаліція захисту прав осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень

27. Коаліція на захист громадянського суспільства
28. Правозахисний порядок денний
29. Спілка українських підприємців
30. Коаліція «Захисники Черкащини»
31. Національне українське молодіжне об'єднання — НУМО
32. Коаліція «Енергетичні реформи»
33. Коаліція громадських організацій за 100% ВДЕ
34. Коаліція ВІЛ-сервісних організацій
35. Коаліція «Проти Катувань»



КОАЛІЦІЇ,

ІЗ ЯКИМИ ПРОВЕЛИ ГЛИБИННЕ ІНТЕРВ'Ю

1. Коаліція ГО «Тернопільський центр реформ»
2. Рада реформ Рівного
3. Громадська Коаліція Регіонального розвитку
4. Реформаторська коаліція Чугуївщини
5. Об'єднання громадських організацій «Черкаси»
6. Коаліція «Дніпровські Реформи»
7. Рада Експертів
8. Рада Реформ Хмельниччини
9. Сумська платформа реформ
10. Коаліція громадських організацій Корсунщини
11. Коаліція «Смарт реформи»
12. Коаліція Реформ Богуславщини
13. Коаліція ОГС Луцька
14. Коаліція ОГС Житомир
15. Громадянське партнерство «За прозорі місцеві бюджети!»
16. Коаліція «Справедливість заради миру на Донбасі»

17. Коаліція захисту прав осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень
18. Правозахисний порядок денний
19. Коаліція «Захисники Черкащини»
20. Національне українське молодіжне об'єднання — НУМО

Останнє десятиріччя знакове для українського громадянського суспільства. Воно стало рушійною силою перетворень та розвитку в країні. Одним із ключових факторів такої впливовості є здатність об'єднуватися й діяти спільно в часи кризи та невизначеності для досягнення спільних для всієї держави цілей. Ця навичка українського громадянського суспільства набула загальноприйнятої у світі форми створення партнерств та коаліцій. Починаючи з формування перших великих рухів на початку дев'яностих і до формування коаліції «Новий Громадянин» на початку минулого десятиріччя, громадські активісти тільки випробовували цю форму, але після Революції Гідності використання коаліцій стало масовим. Велика кількість створених коаліцій за цей час свідчить про те, що вони стали ефективним механізмом спільної роботи для організацій та експертів.

Таку ефективність й унікальний у світовій практиці досвід роботи продемонструвала одна з найбільших коаліцій громадських організацій в Україні — Реанімаційний Пакет Реформ. Ця коаліція спрямувала свою роботу на аналіз і розроблення рішень, що реформують країну, а також на їх адвокацію та комунікацію. З 2014 по 2019 рік коаліція існувала як об'єднання громадських організацій та експертів, які працюють для розроблення й просування реформ у країні. З 2019 року коаліція трансформувалася — набула юридичної форми та стала спілкою громадських організацій. Це не змінило суті об'єднання, але допомогло провадити діяльність далі.

Є ще один важливий фактор у діяльності цієї коаліції для нашого дослідження. Одним із ключових напрямів роботи РПР й організацій, які входять до нього, стали розвиток та підтримка коаліцій в Україні. Завдяки здобутому досвіду організацій, які входять до РПР, та досвіду самої коаліції з'явилася можливість поширити найкращі практики РПР, що йо було успішно зроблено. Наше дослідження підтвердило це: з-поміж 38 коаліцій організацій громадянського суспільства, які ми досліджували, 22 так чи так використовують досвід та політики, створені РПР.

Для того щоб розвинути досягнутий успіх і підтримати організації громадянського суспільства, які в часи кризи й карантину концентрують діяльність на своїх, а не партнерських чи коаліційних інтересах (і це цілком нормально), ми запропонували й розробили рекомендації для подальшого розвитку та підтримки коаліцій ОГС в Україні.



РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Інституційний розвиток коаліцій — стратегії та плани синергійних дій



Проблема: складність розбудови довгострокового стратегічного партнерства між членами коаліцій.



Опис: ще один виклик, який відзначають в опитуванні, — інституційний розвиток коаліцій. В учасників інтерв'ю постійно виникає чимало унікальних запитань, пов'язаних із суто цим специфічним процесом побудови коаліції. Зокрема, це стосується усвідомлення своїх стратегічних цілей, планів та спільних синергійних проєктів. Однак особливо гострими такі запитання стають на пізніх етапах існування коаліції. Як правило, ці проблеми виникають уже після першого етапу роботи, коли частково або повністю вирішено проблему, через яку створили коаліцію. Учасники хочуть і надалі працювати разом, але в них недостатньо досвіду й розуміння (візії), як розбудовувати такі коаліційні утворення. Саме тому на цьому етапі позитивний досвід спільної взаємодії та реалізації проєктів не завжди виливається у створення повноцінної коаліції. Учасники можуть розвинути хороші відносини між собою, але в цих відносинах немає інституційного розвитку. Відповідно їхні спільні дії є ситуативними, а це зі свого боку позбавляє їх усіх переваг коаліційних форм діяльності.



Потреба: довгостроковий план діяльності, стратегія та візія діяльності коаліції.



Рекомендація: створити можливість для отримання коаліціями ваучерів (на платформі «Маркетплейс») на тренерську, фасилітаційну допомогу у створенні своїх стратегій та планів дій (коаліційних).

2. Інституційна підтримка коаліцій



Проблема: інституційна нестабільність; відсутність стабільного фінансового забезпечення.



Опис: майже всі опитані коаліції зазначають, що без грантової інституційної підтримки важко на першому етапі роботи сформувати стійке партнерство. Фінансова складова дає змогу вкладати ресурси саме в коаліцію як окремого суб'єкта. З'являється можливість створення спільного майданчика для взаємодії (офіс коаліції), наймання щонайменше одного працівника для інформаційного й

адміністративного супроводу діяльності коаліції. Тож партнерство організацій закріплюється у фізичному просторі та набирає суб'єктності. Забезпечення такої стабільності коаліції сприяє формуванню стійкого партнерства, де окрема впливова організація меншою мірою може ототожнюватися із самою коаліцією. До того ж після другого року роботи в коаліції більшість її учасників уже не бажають із неї виходити, навіть якщо немає донорського фінансування. Відтак, якщо підтримувати інституційно коаліції протягом перших двох років їхнього життя, можна отримати стратегічно набагато стійкіші об'єднання. Інституційну підтримку ОГС надають такі організації в Україні (див. Додаток 2).



Потреба: забезпечення інституційної стабільності через фінансову підтримку протягом першого-другого року діяльності коаліції.



Рекомендація: розроблення державних, приватних і донорських програм, які стимулювали б організації об'єднуватися та підтримували їх протягом перших двох років спільної роботи.

3. Програма менторської підтримки коаліційної діяльності



Проблема: складність запуску коаліційної діяльності та її розвитку на першому етапі існування.



Опис: одним із факторів підтримки коаліції називають менторську підтримку, яка б допомагала розвивати й поглиблювати співпрацю коаліціантів. На етапах запуску та становлення коаліції найчастіше виникає саме ця потреба. Учасники, які вже готові запустити коаліцію, мають загальне розуміння процесу (алгоритму дій). Однак постійно виникають дрібні або ж масштабні візійні питання. Протягом цих двох етапів (запуску та становлення) ментор повинен бути з коаліцією. Менторська підтримка створює відчуття того, що коаліція рухається в правильному напрямку. Головне, вона дає змогу набагато швидше реагувати на запити й проблеми нової коаліції. До ментора можна подзвонити майже в будь-який час, отримати консультацію, схвалення або застереження. Це мінімізує зволікання на цих двох етапах. Крім того, виявляючи ініціативу, ментор сам стимулює коаліціантів рухатися швидше й підживлює ентузіазм, якщо той почав згасати. Буває, що після проведення тренінгу чи семінару коаліціантів залишають на самих себе. Водночас менторська програма залучатиме їх до процесів всеукраїнського масштабу. Для коаліцій це важливе відчуття належності до своєрідного руху, до всеукраїнської мережі громадських активістів.

Така програма підтримки мала б охоплювати надання консультацій зі стратегічного розвитку, комунікацій, адвокації, фінансового менеджменту, фандрайзингу, вирішення конфліктів усередині коаліції і фасилітації міжорганізаційної співпраці. Такі програми є значно ефективнішими за навчальні програми й тренінги, якими перенасичений громадський сектор.



Потреба: менторська підтримка в процесі запуску та розбудови коаліції.



Рекомендація: створення програми менторської підтримки для коаліцій, що тільки створюються або перебувають у стані розвитку.

4. Розвиток сервісів ОГС-членів коаліцій



Проблема: неузгодженість діяльності організацій-членів коаліції; сфокусованість на своїй діяльності.



Опис: чимало організацій громадянського суспільства працюють над широким спектром відмінних питань. Однією з причин є те, що організації адаптують (приспосовують) свою діяльність протягом певного періоду до вимог грантера. Така розфокусованість негативно впливає на ефективність, авторитет і впізнаваність організації. Це зі свого боку відбивається й на коаліції і породжує конфлікти, особливо якщо діяльність організацій перетинається або вони між собою конкурують. Тому для покращення взаємодії між організаціями громадянського суспільства й всередині партнерств та коаліцій варто проводити роботу щодо професіоналізації громадських об'єднань і їхніх експертів та працівників. Це сприяє загальній стійкості організацій і посилює синергію між ОГС у коаліціях. Рушійною силою такого зміцнення є усвідомлення своїх переваг (досягнень) та посилення своїх партнерів там, де їм бракує експертної спроможності. Тож розвиток сервісів ОГС-членів коаліцій передбачає своєрідний поділ праці й професіоналізацію. Організації не мають працювати кілька місяців над антикорупційними питаннями, а потім змінювати профіль на екологічну діяльність. Одна організація не повинна робити всеохопної аналітики, моніторингів; організовувати акції протесту чи зустрічі з депутатами; вести сайт, ФБ-сторінку тощо. В умовах коаліційної співпраці кожна організація має сфокусуватися на певних конкретних завданнях і відповідно до цього розвивати свої унікальні послуги (сервіси). Наприклад, організації можуть надавати такі сервіси: проводити опитування, готувати аналітичні звіти, готувати публікації для медіа, надавати правову підтримку людям чи іншим організаціям, надавати консультативну підтримку, здійснювати моніторинг діяльності чиновників та депутатів, моніторинг публічних закупівель, проводити навчальні тренінги для ОСББ, організовувати акції озеленення міста або його прибирання, проводити заходи для молоді, опікуватися молодіжним центром чи певним громадським хабом, створювати рекомендації щодо питань благоустрою міста (урбаністики) тощо.



Потреба: професіоналізація діяльності організацій-членів коаліції, розвиток специфічних сервісів.



Рекомендація: створення тренінгів, курсів і посібників, які б допомогли ОГС визначити свою тему для професіоналізації та саме ті сервіси, що сприятимуть інституційній стійкості організацій і коаліцій.

5. Програма з підвищення експертності учасників коаліцій та менеджерів спільних офісів



Проблема: недостатній рівень експертності членів коаліцій у профільних темах; недосвідченість менеджерів коаліцій.



Опис: посилення експертності тих членів коаліції, які беруть на себе зобов'язання просувати досить вузьку тематику в роботі коаліції, теж допоможе об'єднанню розвиватися. Оскільки часто коаліції беруться за вирішення проблем, щодо яких у них немає повної компетенції, то можливість поглибити свої знання в цих сферах буде значною допомогою. Особливо від організацій, які спеціалізуються на цій темі й мають належний експертний рівень. У цьому полягає одна з переваг коаліційної форми діяльності — кожна організація не мусить вирішувати найширшого переліку питань. Рационально виявляти сильні сторони та компетенції людей і посилювати їх. Співпраця з іншими організаціями дасть змогу задовольнити потреби, які стосуються слабких сторін ОГС. Підвищення експертності учасників коаліцій великою мірою залежить від реалізації попередніх рекомендацій. Зокрема, це актуально тоді, коли організація вже визначилася з переліком сервісів і тематик, за якими працюватиме. Далі завдання полягає в дедалі вищій (перманентно підвищуваній) професіоналізації.

Якнайглибшої експертизи також потребують менеджери коаліцій, які організують їхню роботу й надають послуги всім учасникам об'єднання. Менеджери коаліцій висловлювали потребу навчання за такими темами: операційне керування, конфлікт-менеджмент, комунікації, PR та просування коаліцій, внутрішня комунікація, робота із залучення людей.



Потреба: підвищення експертності й компетентності окремих членів коаліцій у їхніх профільних темах та менеджерів коаліцій у питаннях розвитку й керування коаліціями ОГС.



Рекомендація: створення курсів і спеціалізованих навчальних програм, які б поглиблювали експертність учасників коаліцій за запитуваними темами й формували якнайглибшу експертність у працівників та менеджерів спільної роботи в коаліціях.

6. Допомога зі створення соціального бізнесу, який міг би стати основою підтримки коаліцій



Проблема: відсутність довгострокового незалежного фінансового забезпечення базових потреб коаліцій.



Опис: для інституційної стабільності коаліції та підтримання її суб'єктності в середовищі організацій потрібно працювати над довгостроковим незалежним фінансовим забезпеченням. Донорська підтримка не гарантує стабільності. А для коаліції як опорної організації для низки інших організацій важливо мати таку стабільність і фінансову незалежність. Це дасть змогу планувати довгострокову діяльність на роки вперед, розвивати молоді організації, підтримувати партнерство й убезпечувати коаліції від дезінтеграції.

В Україні вже є партнерства організацій, які забезпечують свої базові потреби завдяки спільному бізнесу. Більшість коаліцій бачать у цьому сенс й усвідомлюють важливість такого підходу до створення ними соціального бізнесу, який би



ґрунтувався на можливостях організацій чи навіть на їхніх сервісах та допомагав їм здійснювати інституційну діяльність.

Потреба: монетизація певних сервісів організацій на користь коаліції; створення соціального бізнесу та інших форм сталого фінансового забезпечення коаліцій.



Рекомендація: провести для представників ОГС, що входять до коаліції, інформаційну сесію про можливості соціального бізнесу й форми, які він може мати; дати їм змогу безкоштовно консультиватися в експертів із соціального підприємництва.

7. Комунікаційна підтримка коаліційного руху, створення стратегії, яка популяризувала б партнерство



Проблема: низька поінформованість суспільства про переваги коаліційних форм діяльності, що ускладнює процес створення коаліцій.



Опис: зазначена проблема значно ускладнює процес створення коаліцій, адже доводиться набагато довго вести перемовини щодо створення коаліції. Переваги такої форми співпраці не очевидні. Часто цінність такого підходу стає переконливою лише за рік-два неінтенсивної спорадичної спільної діяльності, після чого коаліція виходить на вищий рівень співпраці або занепадає, якщо попередній досвід був невдалим. Проблематично, що часто такі партнерства сприймають із певною недовірою і скепсисом. Акценти зміщуються, і подекуди коаліцію можуть сприймати як лобювання особистих інтересів, або як проєкт влади міста, або ж проєкт якоїсь іноземної держави чи міжнародної організації.

На думку учасників наших інтерв'ю, «Працювати спільно на досягнення цілей сталого розвитку» — такий меседж може стати ключовим в інформаційній кампанії, яку варто провадити всередині суспільства. Тренд до об'єднань і спільного вирішення проблем у дворі, на вулиці, у громаді — це те, що популяризують організації громадянського суспільства, які стають ініціаторами створення коаліцій та адмініструють їх існування. Зрештою, це може змінити як підхід до вирішення проблем у суспільстві в цілому, так і спростити етапи розвитку й становлення коаліцій. У перспективі це позначиться на інституційній стабільності коаліцій, адже довіра в суспільстві й довіра людей до різних громадських утворень безпосередньо пов'язані з готовністю людей надавати особисті кошти на підтримку діяльності громадського сектору.



Потреба: поширення в суспільстві практики коаліційних форм діяльності громадян; зменшення витрат часу та ресурсів на побудову коаліції.



Рекомендація: провести за державні, донорські кошти інформаційну кампанію, яка популяризувала б створення партнерств, об'єднань, коаліцій на різних рівнях для вирішення різноманітних проблем.

8. Допомога в розширенні партнерств через хабовий підхід у роботі коаліцій



Проблема: повільний процес становлення й розвитку ОГС; погано налагоджений обмін найкращими практиками, порадами та ресурсами між досвідченими й менш досвідченими організаціями на етапі становлення останніх.



Опис: вдалим прикладом розвитку громадянського суспільства на певній території стало створення у 2015–2019 роках в Україні за сприяння ПРООН хабів розвитку громадянського суспільства. Їх створили на основі інституційно сильних організацій, які мали потенціал і можливості ділитися досвідом з іншими організаціями та ініціативами. Якщо цей хабовий підхід застосувати до розвитку коаліцій, ми швидко отримаємо результати. Це сприятиме стрімкому інституційному розвитку й допоможе швидко перейти від етапу становлення до етапу активної діяльності коаліції в публічному просторі (одним із результатів чого можуть бути проадвокатовані рішення). Застосовуючи цей підхід до організацій, ми отримуємо швидке зростання їхньої організованості, експертності, професіоналізації та впливовості. Передбачають, що організації, які зростали під опікою такого хабу, будуть більш схильні до коаліційних форм співпраці. Крім того, зважаючи на те, що такі форми співпраці є раціональними, швидкий розвиток організацій сприятиме швидкому утворенню відповідних (таких) партнерств. Урешті, якщо основою коаліції є організація-хаб, яка спрямовує свою діяльність на розвиток інших організацій громадянського суспільства, то між ними виникає синергійна співпраця.



Потреба: підтримка сталого розвитку новостворених організацій громадянського суспільства й тих, які мають невеликий досвід роботи.



Рекомендація: створити програму підтримки ресурсами, консультуванням та менторством для організацій, які хочуть стати хабами з розвитку громадянського суспільства.

9. Навчання для лідерів організацій громадянського суспільства механізмів створення й взаємодії в партнерствах та коаліціях



Проблема: недосвідченість громадян у керуванні організаціями громадянського суспільства й розвитком коаліційних форм співпраці в суспільстві.



Опис: на жаль, більшість організацій громадянського суспільства в нашій країні мають низький рівень менеджменту та інституційного розвитку. Значною мірою це пов'язано з браком професіоналізму в керуванні організаціями. Щороку на магістерську програму з керування неприбутковими організаціями Українського католицького університету подаються дедалі більше студентів. Це дає надію, що новостворені й старі організації почнуть дбати про професійний підхід до менеджменту розвитку організацій. На жаль, ця проблема впливає на рівень взаємодії (або перешкоджає належній взаємодії) всередині коаліцій та партнерств. Непрофесійність керівництва й проєктний підхід до співпраці організацій зупиняють розвиток багатьох потенційно успішних коаліцій.

До всього вищезазначеного варто додати, що активістам ОГС бракує професіоналізму у сфері керування й розвитку коаліцій. Попри наявність програми з керування неприбутковими організаціями майже немає де цього навчитися.



Потреба: велика кількість людей із якісними теоретичною і практичною базами у сфері керування організаціями громадянського суспільства й розвитком коаліційних форм співпраці в суспільстві.



Рекомендація: сприяти відкриттю курсів або поширенню вже наявних навчальних програм (зокрема на платформі «Маркетплейс»), заходів із менеджменту громадських об'єднань і передбачати серед них як обов'язковий елемент тренінги з участі організації в коаліціях та партнерствах.

10. Розроблення внутрішніх правил і процедур, які допомагали б організаціям працювати в різних коаліціях та партнерствах



Проблема: внутрішня нормативна неврегульованість участі організацій у коаліції.



Опис: спільну діяльність організації громадянського суспільства в коаліції часто не регламентують жодні внутрішні політики й процедури. Через це виникають проблеми зі спільним розумінням активностей ОГС у коаліції серед різних її членів. Для того щоб участь ОГС у коаліції була усвідомленою, варто проводити внутрішні консультації перед вступом і розробити для організації політику членства в коаліціях та партнерствах. Зважаючи на те, що чимало організацій-членів коаліцій уже створювали ці документи, їхній досвід слід детально вивчити й на його основі розробити типову політику участі в партнерствах та коаліціях. Надалі важливо поширювати її. Це питання можна ефективно вирішити через реалізацію менторської програми й розвиток організацій-хабів.



Потреба: урегулювати внутрішніми політиками й процедурами особливості участі організації в коаліції з огляду на досвід організацій, що проходили цей процес.



Рекомендація: розробити для організацій громадянського суспільства типову політику участі в партнерствах та коаліціях.



ПІДСУМОК

Пандемія COVID-19 значно змінила ландшафт роботи організацій громадянського суспільства. Більшість із них допомагають медикам боротися із ситуацією на місцях або координують відповідні волонтерські рухи. За підтримки донорів, міжнародних організацій і фондів українське громадянське суспільство інституційно спрямовує свою діяльність на протидію пандемії. Майже в кожному проєкті, що підтримують грантодавці, є складова боротьби з коронакризою. Це спричиняє ризики концентрації уваги активістів на тактичних результатах, відсутності стратегічної візії та зменшення кооперації між організаціями громадянського суспільства на тлі вирішення операційних завдань кожної організації окремо. Але цих ризиків можна уникнути, якщо допомагати їм будувати взаємну довіру, формувати спільну інфраструктурну базу, переосмислювати свої стратегії згідно з новими реаліями та будувати спільні стратегічні й тактичні плани дій. Усі вищезазначені активності є в рекомендаціях для подальшого розвитку та підтримки коаліцій організацій громадянського суспільства в Україні. Їх реалізація зможе інтенсифікувати розвиток організацій і наповнити новою енергією коаліції, які уповільнили свою діяльність на тлі подій та ризиків 2020 року.

Така діяльність не лише допоможе вдало реагувати на виклики пандемії, а й розбудує спільну діяльність українського громадянського суспільства.

ДОНОРИ

ПРІОРИТЕТИ

USAID

ДЕМОКРАТІЯ; ПРАВА ЛЮДИНИ; ВРЯДУВАННЯ;
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК; ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я;
ГУМАНІТАРНА ДОПОМОГА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАБІЛІЗАЦІЇ.

<https://www.usaid.gov/uk/ukraine>

**ІСАР
ЄДНАННЯ
ПЛАТФОРМА
«МАРКЕТПЛЕЙС»
АГЕНТСТВА
США З
МІЖНАРОДНОГО
РОЗВИТКУ
(USAID)**

ГРАНТИ НАДАЮТЬ НА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
ОГС.

<http://cd-platform.org/granti>

РАСТ

РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ; ЕНЕРГІЯ; СЕРЕДОВИЩЕ;
УПРАВЛІННЯ; ЗДОРОВ'Я; ЗАСОБИ ДО ІСНУВАННЯ;
ВИДОБУТОК КОРИСНИХ КОПАЛИН; СТІЙКІСТЬ;
РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЖІНОК.

<https://www.pactworld.org/country/ukraine>

**МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
«ВІДРОДЖЕННЯ»**

ГРОМАДСЬКЕ ЗДОРОВ'Я; ЕКОЛОГІЧНА ІНІЦІАТИВА;
ДЕМОКРАТИЧНА ПРАКТИКА; ПРАВА ЛЮДИНИ ТА
ПРАВОСУДДЯ; СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ; РОЗВИТОК
АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ.

<https://www.irf.ua>

ДОНОРИ

ПРІОРИТЕТИ

**ГЛОБАЛЬНИЙ ФОНД
ДЛЯ ЖІНОК**

ПІДТРИМКА ПРОЄКТІВ ЖІНОЧИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ; ПОБУДОВА МИРУ Й ВИКОРИНЕННЯ ГЕНДЕРНОГО НАСИЛЬСТВА; ПОЛІПШЕННЯ ЗАГАЛЬНОГО ТА РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВ'Я ЖІНОК; СПРИЯННЯ УЧАСТІ ЖІНОК У СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНОМУ ЖИТТІ; ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ І ЕКОЛОГІЧНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ; ПІДВИЩЕННЯ ДОСТУПУ ДО ОСВІТИ; РОЗВИТОК ФІЛАНТРОПІЇ НА ПІДТРИМКУ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН.

<https://www.globalfundforwomen.org/information-for-applicants-rs/?lang=ru>

**THE
EUROPEAN
ENDOWMENT FOR
DEMOCRACY
(EED)**

ВСТАНОВЛЕННЯ ПЛЮРАЛІСТИЧНИХ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ.

<https://www.democracyendowment.eu/en/about/about-us.html>

**РАДА
ЄВРОПИ**

ПРАВА ЛЮДИНИ; ДЕМОКРАТІЯ; ВЕРХОВЕНСТВО ПРАВА.

<https://www.coe.int/en/web/portal>

**ЄВРОПЕЙСЬКА
МОЛОДІЖНА
ФУНДАЦІЯ
(EYF)**

ПІДТРИМКА ПРОЄКТІВ МОЛОДІЖНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ; ЗМІЦНЕННЯ МИРУ Й СПІВПРАЦІ; СПРИЯННЯ ТІСНІЙ СПІВПРАЦІ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЮ МІЖ МОЛОДДЮ; ЗАОХОЧЕННЯ ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ; СТИМУЛ ВЗАЄМОДОПОМОГИ.

<https://fej.coe.int>

ДОНОРИ

ПРІОРИТЕТИ

**ФОНД
ДЕМОКРАТІЇ
ООН**

ВЕРХОВЕНСТВО ПРАВА Й ПРАВА ЛЮДИНИ;
АКТИВНІСТЬ ГРОМАД; РОЗШИРЕННЯ ПРАВ І
МОЖЛИВОСТЕЙ ЖІНОК; УЧАСТЬ МОЛОДІ; ЗАСОБИ
МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА ВІЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЇ;
ПОСИЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДЯНСЬКОГО
СУСПІЛЬСТВА ЗАДЛЯ ВЗАЄМОДІЇ З ВЛАДОЮ;
ІНСТРУМЕНТИ У СФЕРІ ЗНАНЬ.

<https://www.un.org/democracyfund/>

**ПРОГРАМА
РОЗВИТКУ
ООН
(ПРООН) В
УКРАЇНІ**

СКОРОЧЕННЯ БІДНОСТІ СЕРЕД НАСЕЛЕННЯ;
ДЕМОКРАТИЧНЕ ВРЯДУВАННЯ ЗАРАДИ РОЗВИТКУ
МИРНОГО, СПРАВЕДЛИВОГО Й ІНКЛЮЗИВНОГО
СУСПІЛЬСТВА; ЗАПОБІГАННЯ КРИЗИ ТА ЗМІЦНЕННЯ
СТІЙКОСТІ; ДОВКІЛЛЯ: ПРИРОДООРІЄНТОВАНІ
РІШЕННЯ НА БЛАГО РОЗВИТКУ; ЧИСТА, ДОСТУПНА
ЕНЕРГІЯ; РОЗШИРЕННЯ ПРАВ І МОЖЛИВОСТЕЙ
ЖІНОК ТА ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ.

<https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/our-focus.html>

**НАЦІОНАЛЬНИЙ
ФОНД
ПІДТРИМКИ
ДЕМОКРАТІЇ
(NED)**

ЗРОСТАННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ
ІНСТИТУЦІЙ У ВСЬОМУ СВІТІ.

<https://www.ned.org/apply-for-grant/ru/>

**ГЛОБАЛЬНИЙ
ІННОВАЦІЙНИЙ
ФОНД
GIF**

МАСШТАБУВАННЯ ІННОВАЦІЙ; СПРЯМОВАНИХ НА
ПОКРАЩЕННЯ ЖИТТЯ НАЙБІДНІШИХ ЛЮДЕЙ У СВІТІ.

<https://www.globalinnovation.fund>

ДОНОРИ

ПРІОРИТЕТИ

**ФОНД ІМ.
ФРІДРІХА
ЕБЕРТА**

ЗНИЖЕННЯ СТУПЕНЯ СОЦІАЛЬНОЇ НЕРІВНОСТІ;
СТАЛА ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА; ЗМІЦНЕННЯ
ДЕМОКРАТИЧНОЇ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ; ПРИНЦИП
КООПЕРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ В ЄВРОПІ.

<http://fes.kiev.ua/n/cms/1/?L=1%27A%3D0>

**ФОНД
ФРІДРІХА
НАУМАННА
ЗА
СВОБОДУ)**

ЗМІЦНЕННЯ СВОБОДИ ТА ГІДНОСТІ;
ГРОМАДЯНСЬКА ОСВІТА; ПІДТРИМКА СУСПІЛЬСТВА
В ЙОГО ПРАГНЕННІ ДО САМОВИЗНАЧЕННЯ,
ДЕМОКРАТІЇ ТА РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.

<https://ukrajina.fnst.org>

**МІЖНАРОДНИЙ
БЛАГОДІЙНИЙ
ФОНД
«УКРАЇНСЬКИЙ
ЖІНОЧИЙ
ФОНД»**

СПРИЯННЯ УЧАСТІ ЖІНОЧИХ ТА ІНШИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
У РОЗВИТКУ ПОТУЖНОГО, ЕФЕКТИВНОГО Й
МАСОВОГО ЖІНОЧОГО РУХУ, ЩО ЗДАТНИЙ
ЗАХИЩАТИ ПРАВА ЖІНОК І ПРОСУВАТИ ГЕНДЕРНУ
РІВНІСТЬ В УСІХ СФЕРАХ.

<https://www.uwf.org.ua>

**МІНІСТЕРСТВО
ЗАКОРДОННИХ
СПРАВ
КОРОЛІВСТВА
НІДЕРЛАНДІВ, У
МЕЖАХ
ПРОГРАМИ
«МАТРА»**

ПОСИЛЕННЯ ПОЗИЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЙ
ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА; ЗМІЦНЕННЯ
ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА З АКЦЕНТОМ НА БОРТЬБУ З
КОРУПЦІЄЮ; РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМ
ГРОМАДЯНСЬКОЇ ОСВІТИЙ УЧАСТІ МОЛОДІ;
СПРИЯННЯ БЕЗПЕЦІ ТА СТАБІЛЬНОСТІ В РЕГІОНАХ.

<https://www.netherlandsandyou.nl/your-country-and-the-netherlands/ukraine/and-the-netherlands/matra-programme>

ДОНОРИ

ПРІОРИТЕТИ

ПОСОЛЬСТВО США

СПРИЯННЯ ДЕМОКРАТІЇ; РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ ЗМІ.

<https://ua.usembassy.gov/uk/education-culture-uk/current-programs-grants-uk/>

**ШВЕЙЦАРСЬКЕ
БЮРО
СПІВРОБІТНИЦТВА**

ВІДНОВЛЕННЯ МИРУ; ПРАВА ЛЮДИНИ;
ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ МИНУЛОГО.

<https://www.eda.admin.ch/countries/ukraine/uk/home/pre-dstavnictva/posolstvo-u-kiєvi/shveycarsьke-buro-spivrobitnictva.html>

**ФРАНЦУЗЬКЕ
ПОСОЛЬСТВО**

БЕЗПЕКА; ОСВІТА; ТЕХНІЧНА ТА ІНСТИТУЦІЙНА
СПІВПРАЦЯ; КУЛЬТУРА Й МИСТЕЦТВО; МОЛОДЬ І
СПОРТ; ПРАВА ЛЮДИНИ.

<https://ua.ambafrance.org/-Posol-stvo,406->