



АКАДЕМІЯ
ГРОМАДСЬКОГО
АКТИВІЗМУ

РЕКОМЕНДАЦІЇ

**з організаційного розвитку
для громадського сектору**

У 2021 році Фонд Східна Європа та Інтерньюз-Україна розпочали комплексну навчальну Програму «Академія громадського активізму» (далі: Програма АГА). Вона об'єднала 170 громадських активістів із Донецької, Луганської та Херсонської областей. Завдяки системному навчанню, нетворкінгу, коучинговому та менторському супроводу слухачі Академії дістали можливість опанувати нові інструменти проєктного менеджменту, посилити власні навички з фандрейзингу, мати практичні поради щодо діяльності громадських організацій.

Упродовж навчання учасники програми неодноразово розповідали, що прагнуть бути корисними своїм громадам і впливати на вирішення актуальних проблем. Але зазначали, що для цього їм не вистачає достатніх знань і ресурсів. Під час процесу відбору, тренінгів і заходів з обміну досвідом ми побачили, що більшість наших учасників – представники організацій громадянського суспільства (ОГС), які мають висококваліфіковане та досвідчене керівництво та високомотивованих співробітників, мають досвід отримання донорської допомоги, гарну теоретичну підготовку щодо таких питань як побудова комунікаційної стратегії, написання грантових заявок. Усі співробітники та члени організацій постійно навчаються як самостійно, так і беруть участь у навчальних та партнерських програмах. Але водночас представники ОГС усвідомлюють низку проблем: залежність від однієї донорської організації, плинність кадрів і професійне вигорання, «згасання» організації через зміну керівництва, відсутність стратегічного плану... Усіх хвилює питання, як залучити кошти на свою діяльність, як посилити власну спроможність, як раціонально та ефективно управляти ризиками, коштами та іншими ресурсами. Виходить, що усвідомлення рівня організаційного розвитку – це ключ до оптимального вирішення проблем і досягнення бажаного результату.

Організаційний розвиток є довгостроковою роботою із підвищення здатності організації оновлювати себе, вирішувати виниклі проблеми і швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Плануючи навчальну програму для громадських активістів, ми не залишили це питання без уваги. Окрім тренінгів, для обраних організацій-учасниць Програма АГА пропонувала Оцінку організаційної спроможності (далі ООС).

Оцінка організаційної спроможності – процес запланованих змін, спрямованих на покращення загальної ефективності організації у мінливому середовищі через організаційне навчання, управління знаннями та трансформацію норм і цінностей організації.

ООС спирається на три основні концепції:



Під «спроможністю» (також «потенціал») ми розуміємо матеріальні, управлінські та аналітичні надбання (знання, ресурси, системи і мережі) індивідів, груп, організацій та держав, що в сумі виявляються у здатності (індивідуально та колективно) реалізовувати конкретні завдання, виконувати функції, розв'язувати проблеми, ставити цілі та досягати їх.

Мета ООС у межах Програми – визначити функціональні області організації / об'єднання до покращення, а також розробити план дій, щоб ефективніше виконувати поставлені цілі та завдання.

При проведенні ООС ми використовували структурований інструмент на базі адаптованого під потреби Програми Organization Capacity Assessment (OCA), який розроблено Агенцією з Міжнародного Розвитку США (USAID), та елементи самооцінки. Зазначений інструмент **не є формою контролю або зовнішнього аудиту організації**. Оцінювання проводиться у форматі фасилітованої зустрічі співробітників / членів організації або об'єднання за участю фасилітаторів Фонду Східна Європа. Роль фасилітаторів – не ставити оцінок, а модерувати дискусію всередині команди та допомагати віднаходити консенсус щодо місця розвитку організації на шляху до ефективного управління проєктами. Перед проведенням оцінювання (власне, фасилітованої зустрічі) учасникам пропонується заповнити опитувальники самооцінки та оцінити спроможності організації за шкалою від 1 до 4 балів, де 1 – «низька спроможність», 2 – «базова спроможність», 3 – «середня спроможність», 4 – «висока спроможність».

Галузі організаційного розвитку, які оцінюються в межах ООС та опрацьовуються протягом зустрічі з фасилітатором:



В цілому в межах Програми АГА ООС пройшли 12 організацій (6 організацій з Луганської області, 3 – з Донецької та 3 – з Херсонської). За результатами ООС, кожна організація отримала Дорожню карту з індивідуальними рекомендаціями від експерта-фасилітатора та пропозиції щодо Плану дій.

Таблиця 1: Результати ООС і середнє значення за сферами організаційного розвитку¹

	Загальні організаційні принципи	Адміністрування	Управління кадрами	Управління фінансами	Організаційний менеджмент	Управління проєктами
Організація 1	3,6	3,67	2,67	3,67	3,71	3,5
Організація 2	2,4	1,6	1	1	2,28	1,75
Організація 3	2	1,2	1,3	1,3	1,8	1,8
Організація 4	3	1,6	1,5	2	3	2,5
Організація 5	2,4	1,6	1,3	1,7	2,6	2,3
Організація 6	2,8	1,6	2,2	2,3	2,7	2,5
Організація 7	2,8	2,4	2,5	2,3	2,9	3
Організація 8	3	1,8	2,7	2,7	3,1	2,8
Організація 9	2,6	1,6	1,83	2,33	2,29	3
Організація 10	2,6	2,2	2,7	2,7	2,7	2,8
Організація 11	3	2,4	3	3,3	2,71	2,5
Організація 12	2,6	1,8	1	1,7	2,4	2,5
Середній бал	2,73	1,96	1,98	2,25	2,68	2,58

Експерти-фасилітатори проаналізували діяльність організацій-учасниць ООС, поспілкувалися з їхніми представниками особисто. У більшості громадських організацій, які пройшли ООС, сфери «Адміністрування», «Управління кадрами» та «Управління фінансами» були оцінені нижче, ніж сфери «Загальні організаційні принципи», «Організаційний менеджмент» та «Управління проєктами». За узагальненою оцінкою, серед типових потреб можна виокремити потребу у вдосконаленні політик і процедур (написання відсутніх або перегляду наявних), визначення чіткого формулювання візії та місії, написання стратегічного плану.

¹ Результати ООС подано анонімно та узагальнено

Проблеми, які були виявлені на основі оцінки спроможностей 12 організацій, які пройшли ООС у межах Програми АГА, є типовими для українських ОГС. Більшість організацій мають свій стратегічний план, але рухаються за ним або несистемно, або без операційних планів, або ж він взагалі існує просто на папері та нічого не має спільного з реальною ситуацією щодо діяльності організацій. Ще один цікавий момент зі спостереження – це погане вивчення своєї цільової аудиторії. Часто навіть ті організації, які прекрасно реалізують свої проєкти, мають розроблені політики, не до кінця опрацьовують такий важливий момент як комунікація, дослідження чи зворотний зв'язок із ЦА. Ще однією проблемою є недостатньо опрацьований та усвідомлений процес розвитку команди. Але саме підвищення компетенцій членів організацій може стати вагомим кроком подальшого руху вперед.

Отже, щоб допомогти вам уникнути власних помилок та бути ефективною організацією, ми проаналізували типові помилки та створили рекомендації з організаційного розвитку на базі висновків ООС, яку пройшли 12 організацій у межах Програми АГА. Ми щиро сподіваємося, що наші поради та спостереження допоможуть вашій організації стати ще більше продуктивною, успішною та впливовою.

Пропонуємо узагальнені висновки за кожною з шести галузей організаційного розвитку, які оцінювали в межах ООС Програми АГА.

1. Загальні організаційні принципи

Про що йдеться: бачення; місія; організаційна структура; склад, обов'язки та компетенції правління; правонаступництво...

За результатами оцінювання загальних організаційних принципів, усі опитані громадські організації найвище оцінили свій правовий статус, що є цілком закономірним, адже всі організації є офіційно зареєстрованими юридичними особами, здійснюють діяльність відповідно до чинного законодавства та дотримуються податкових і трудових зобов'язань.

Усі організації, які проходили ООС, чітко розуміють, що самовизначення організації є одним із визначальних компонентів внутрішньої спроможності та основою для програмної діяльності. Серед головних причин створення та заснування організацій їхні керівники та співробітники називали можливість вплинути на розвиток суспільства, бажання допомогти іншим, самореалізуватися тощо. Також усі організації високо оцінили наявність розробленого бачення та/або місії, хоча формулювання таких місій не завжди відповідає загальноприйнятим вимогам. Більшість організацій мають написану місію та візію, які визначають мету діяльності організації, але деяким організаціям ще потрібно визначитись із чітким формулюванням власної візії та місії. Також лише половина організацій, які пройшли ООС, мають стратегічний план.

Експерти-фасилітатори зазначали, що напрацювання є в багатьох, але все потребує або доопрацювання, або фіналізації. Для вирішення цих завдань рекомендується проведення відповідних заходів із залученням менторської підтримки.

Натомість деякі організації відносно низько оцінили стандарт «Склад, обов'язки та компетенції правління». З одного боку – це може бути зумовлено формальним існуванням правління, коли за фактом воно не функціонує як колегіальний орган, і в кращому випадку зводиться до нарад голови з іншими учасниками організації. З іншого – нерозумінням учасниками організацій функцій та ролі правління в організаційній структурі. Загалом сферу загальних організаційних принципів представники ГО оцінили вище середнього, і такий результат, на думку експертів-фасилітаторів, є швидше результатом впливу законодавчих вимог, ніж роботи організацій із посилення своєї організаційної спроможності.

Водночас у переважній більшості організацій до ухвалення рішень щодо програм та діяльності завжди залучається керівник організації та колективний орган врядування, який представляють співробітники. Це свідчить про те, що менеджмент в організаціях відбувається із залученням як зацікавлених сторін, так і тих, на кого він поширений. Керівники організацій переважно делегують свої повноваження, пов'язані з програмними та/або адміністративними завданнями, для того щоб організація могла працювати за їхньої відсутності. Але частина організацій визнає, що при зміні керівництва або тривалій відсутності керівника, що є «ідейним лідером», їхня діяльність починає згасати. Керівникам громадських організацій, які стикнулись із цією проблемою, варто рекомендувати більше довіряти та делегувати колегам частину адміністративних завдань, залучати волонтерів не лише до проєктної, а також до програмної діяльності організацій, запрошувати на стажування студентів.

2. Адміністрування

Про що йдеться: операційні політики, процедури та системи; закупівлі; правила та процедури стосовно відряджень; інформаційні системи...

Сфера адміністрування була оцінена громадськими організаціями неоднозначно. Були організації, які оцінили цю сферу найнижче з-поміж усіх сфер організаційного розвитку. Однак інші організації, де на зустрічах з експертами-фасилітаторами були присутні бухгалтери або фінансисти, доволі впевнено описували правила та процедури; фахово відповідали на запитання експертів.

Однією з причин низької оцінки адміністративної галузі можна назвати відсутність в організацій чітко прописаних операційних політик і процедур, правил щодо відряджень, закупівельних процедур, політик щодо управління основними активами та інформаційними системами.

Приблизно у 30% ГО, які взяли участь в ООС, найгірша ситуація – з правилами та процедурами щодо відряджень. Частина учасників розповідали, що у них взагалі немає відряджень (як це відбувається, наприклад, у державних інституціях), а якщо і є, то вони оформляються згідно вимог приймальної сторони і нею, як правило, й оплачуються. При цьому громадські організації навіть не розглядали безпековий для працівників та іміджевий для організації аспекти відряджень своїх учасників. Середня оцінка 1,96 із 4 можливих балів свідчить про те, що громадські організації приділяють недостатню увагу внутрішньоорганізаційним процесам, політикам і процедурам. У цьому випадку громадські організації потребують додаткового консультування з питань написання організаційних політик і процедур.

У менш ніж третини організацій, які пройшли оцінку, є розроблені в письмовій формі посадові обов'язки співробітників та прописані внутрішні адміністративні правила та процедури. Керівники організацій повною мірою розуміють необхідність проведення роботи із формалізації політик, процедур та інструкцій, але вважають, що на операційну діяльність організацій відсутність цих документів не впливає.

3. Управління кадрами

Про що йдеться: кадрова політика; посадові інструкції; організація роботи з волонтерами, інтернами...

Більшість організацій оцінили стандарти щодо управління кадрами, посадових інструкцій та роботи з волонтерами на базовому рівні. Як і в попередній сфері, низькі оцінки обумовлюються здебільшого відсутністю прописаних процедур і політик. Проте якщо робота з волонтерами та функціональний розподіл обов'язків (хоча би в проєктній діяльності у формі технічних завдань) в організаціях фактично здійснюється, то оцінювання ефективності роботи окремих працівників взагалі не проводиться. Загалом, за результатами ООС, сфера управління кадрами є однією з найслабших в організаційному розвитку, а це в свою чергу впливає на плинність персоналу, зниження рівня мотивації участі в діяльності громадської організації, відтік кваліфікованих працівників із неурядового сектору.

Варто звернути увагу на те, що серед наслідків відсутності кадрової політики в організації також є вигорання команди, розчарування та зневіра у громадській роботі. Цей фактор є великим ризиком для діяльності організації. Тому розробка кадрової політики та її дотримання мають велике значення для успішної проєктної та програмної діяльності громадських організацій та об'єднань.

Для посилення цієї спроможності було б неабияк помічним розробити кадрову політику, яка б належним чином відображала процес підбору кадрів та оплати праці персоналу, передбачити в ній положення, що стосуються забезпечення гендерної та демографічної рівності в організації, врахувати та

належним чином описати відносини з працівниками "за трудовим договором на повний робочий день" та з працівниками, які діють як ФОП, і довести цей документ до відома усіх членів організації.

Робота з волонтерами і стажерами також потребує розроблення нової чи вдосконалення наявної політики, плану залучення волонтерів / стажерів для майбутніх проєктів, створення та постійного оновлення бази даних волонтерів. Важливо відзначити той факт, що в деяких громадських організаціях керівництво може мати стійке упередження щодо залучення волонтерів і нових членів у організацію: керівники таких організацій вважають, що не варто витрачати час на навчання нових волонтерів, які лише час від часу долучаються до проєктної або програмної діяльності. Такі упередження шкодять репутації та іміджу громадського сектору та організації зокрема, нівелюють значення громадської роботи для суспільства, демотивують молодих спеціалістів займатися громадською діяльністю та розглядати громадську організацію як престижного роботодавця.

4. Управління фінансами

Про що йдеться: фінансова звітність та документація, аудити, засоби фінансового контролю...

Сфера управління фінансами містить лише три стандарти організаційного розвитку, і їх оцінка, як правило, безпосередньо залежить від законодавчої обов'язковості того чи іншого стандарту. Так, за стандартом фінансової звітності та документації, що жорстко регламентований на нормативно-правовому рівні та з боку донорських організацій, громадські організації демонструють середню або високу спроможність. А за стандартом «Аудити» громадські організації оцінюють свою спроможність переважно на низькому або базовому рівні. Щодо стандарту «Засоби фінансового контролю», то він реалізується в ГО через роботу ревізійних комісій і майже не містить задокументованих процедур. Загалом фінансова сфера діяльності оцінена громадськими організаціями на трохи вищому рівні, ніж сфера управління персоналом. Це свідчить про наразі невисоку спроможність ГО провадити публічну фінансову діяльність як перед своїми членами, так і перед широкою громадськістю.

Більшість ГО, які пройшли ООС, були готові публічно звітувати перед громадою та своїми членами. Але також є організації, які потребують підтримки, бо мають невисоку спроможність провадити публічну фінансову діяльність як перед своїми членами, так і перед широкою громадськістю, або не звітують публічно, бо вважають себе «нецікавими» для громади, щоб писати про себе.

На думку експертів, навіть досвідченим організаціям не завадить додати системності та дисципліни у плануванні в управлінні фінансами.

Для посилення цієї спроможності рекомендовано провести оцінювання ресурсів, необхідних для функціонування організації та належного виконання проєктів, розробити план фандрейзингу, який би враховував необхідність диверсифікації фінансових джерел, запровадити регулярний моніторинг грантових можливостей, що пропонують донори, які відповідають напрямам діяльності організації.

5. Організаційний менеджмент

Про що йдеться: стратегічне планування; управління знаннями; фандрейзинг і розвиток нових можливостей для забезпечення сталості; залучення стейкхолдерів; підготовка робочого плану; внутрішня комунікація та ухвалення рішень в організації, зовнішня комунікація...

У цілому сфера організаційного менеджменту оцінена громадськими організаціями на такому ж рівні, як і сфера загальних організаційних принципів. Проте, на відміну від неї, такий результат є наслідком цілеспрямованої діяльності організацій із розвитку конкретних стандартів. Йдеться про стратегічне й оперативне планування, фандрейзинг, комунікацію. Додатковим стимулом розвитку організаційного менеджменту ГО є можливість отримати грантове фінансування на експертну підтримку конкретних стандартів цієї сфери чи пройти безкоштовне навчання та підвищити спроможність персоналу організацій розвивати ці стандарти. Найвищу оцінку серед стандартів цієї сфери здобув стандарт «Внутрішня комунікація та ухвалення рішень в організації», що є позитивним результатом в умовах деструктивного впливу пандемії COVID-19. Найнижчі оцінки в організаційному менеджменті отримали стандарти «Фандрейзинг та розвиток нових можливостей для забезпечення сталості» та «Підготовка робочого плану». Щодо фандрейзингової діяльності, то констатуємо переважання грантового фінансування над усіма іншими джерелами фінансування. А для деяких ГО гранти залишаються єдиним джерелом доходів. Очікувати змін щодо цього стандарту в громадських організаціях Сходу та Південного Сходу України в найближчий час не варто, адже донорські організації продовжують фінансово підтримувати «тверді» та «м'які» проєкти в цих регіонах.

6. Управління проєктами

Про що йдеться: адвокаційна діяльність, моніторинг та забезпечення якості, залучення громади, зв'язки та мережі...

Сфера управління проєктами, що містить також стандарт з адвокаційної діяльності, загалом оцінена громадськими організаціями на доволі високому рівні.

Такий результат забезпечують позитивні тенденції організаційного розвитку стосовно залучення громадськості до ухвалення рішень і діяльності ГО та формування коаліцій і мереж громадських організацій для спільного вирішення проблем цільових груп і розвитку громадянського суспільства загалом. Низьку оцінку за цієї сферою отримав від громадських організацій стандарт «Моніторинг та забезпечення якості», що вимагає від ГО наявності прописаних політик і процедур якості. Як правило, моніторинг якості присутній лише в окремих проєктах і не поширюється на всю діяльність організації. Зазначена сфера потребує удосконалення в частині посилення системності та систематичності діяльності за всіма стандартами.

Суспільно-політична й економічна ситуація в Україні продовжує впливати на діяльність організацій. Хоча значимість діяльності третього сектору вже не оскаржується державою, у більшості організацій не вистачає спроможності взяти на себе виконання певних функцій органів влади і перейти від критики влади до співпраці на благо громади та суспільства в цілому. Приблизно половина організацій, що взяли участь в опитуванні, тільки починає знайомитись із адвокаційною діяльністю.

Загальні рекомендації

Підсумовуючи результати оцінювання рівня організаційної спроможності 12 громадських організацій, можна запропонувати такі узагальнені рекомендації щодо їхнього організаційного розвитку:

1. Посилення організаційної спроможності має стати ключовим питанням на порядку денному діяльності сучасних ГО, незалежно від часу їх існування та досвіду діяльності. Організаційний розвиток – це безперервний процес, який, незважаючи на уніфікованість своїх інструментів, є неповторюваною життєвою траєкторією кожної унікальної організації. Тому розробка плану організаційного розвитку не копіюється з однієї ГО в іншу, а є формується за результатами оцінювання рівня організаційної спроможності конкретної організації. Водночас досвід посилення організаційної спроможності є предметом поширення для інших громадських організацій громади чи регіону.
2. Організаціям варто посилити взаємозв'язок таких складових організаційного розвитку, які місії та бачення, стратегічного планування, організаційної структури управління, робочого плану, комунікаційної стратегії, внутрішніх операційних політик і процедур. Перегляд чи розроблення цих складових доцільно проводити саме в такій послідовності, як зазначено вище, починаючи з формулювання місії.
3. Розроблення стратегій, політик, правил і процедур організаційної розвитку має відбуватися за участі усіх учасників громадської організації (членів, правління, волонтерів), а окремих політик (наприклад, комунікаційної стратегії та стратегії розвитку ГО) – також із залученням ключових зовнішніх стейкхолдерів.

4. Впорядкування членства в ГО та використання його потенціалу у фандрейзинговій діяльності. Переважна більшість громадських організацій, що брали участь в оцінюванні організаційної спроможності, потребують наведення ладу з членством, починаючи з обліку наявних членів ГО та розроблення «Положення про членство», закінчуючи систематичним залученням членів до стратегічної та поточної діяльності організації та формуванням системи членських внесків на розвиток ГО.
5. Розроблення внутрішньоорганізаційних документів має базуватися на кількох основоположних принципах, які одночасно мають стати наскрізними лініями діяльності ГО. Це – людиноцентризм, відкритість і публічність, безпечність (як фізична, так і інформаційна), недискримінаційність.
6. Самоосвіта для «прокачки» керівника та персоналу організації. У відкритому доступі є багато безкоштовних та якісних ресурсів, до яких можна звернутися, серед яких:
- Посібник для практиків «Про організаційний розвиток простою мовою» (2017) від Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні. Доступні версії англійською та українською мовами. Посібник пояснює повний цикл процесів організаційного розвитку, які здійснюються відповідно до підходу ПРООН в Україні.
 - Безкоштовний онлайн-курс «Участь громадськості у законотворчому процесі. Адвокація» на платформі Zrozumilo! буде цікавим для громадських активістів, представників неурядових організацій, а також –³ усіх охочих здобути навички з адвокації рішень на користь громадськості.
 - Освітній онлайн-курс для представників громадських організацій «Як бути ефективною ГО в епоху постійних змін?» на платформі Zrozumilo! створено для громадських організацій, які прагнуть збільшити потенціал роботи організації, впроваджувати ефективну систему комунікації та підвищити ефективність під час дистанційної роботи.
 - Відкритий онлайн-курс із фандрейзингу від Тіма Уільямса «Стратегії фандрейзингу» допоможе дізнатися про основні етапи залучення донорів до фінансування проєктів, починаючи з дослідження можливостей та завершуючи налагодженням особистих контактів.
 - Безкоштовний онлайн-курс на платформі Prometheus «Стандарти належного врядування для організацій громадянського суспільства»

² www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/demystifying_organisational-development.html

³ courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:EEF+EEF-016+sept2021/about

⁴ courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:EEF+EEF-018+dec2021/about

⁵ www.culturepartnership.eu/publishing/fundraising-strategy

про належне врядування як інструмент сприяння інституційного розвитку організацій громадського суспільства.⁶

- «Путівник з ефективних комунікацій» від Академії громадського активізму, який підготувала для громадського сектору ГО «Інтерньюз-Україна».⁷
- Безкоштовний курс «Волонтерські команди: мрія чи реальність?» на платформі ВУМ online. Цей курс допоможе представникам молодіжних центрів здобути знання та навички щодо побудови системної роботи з волонтерами.⁸

Цей список не є вичерпним, і ми заохочуємо вас навчатися та розвиватися самостійно, скориставшись ресурсами освітніх онлайн-платформ та навчальних програм очно або дистанційно, в синхронному (у реальному часі) або асинхронному режимі (за власним графіком та у власному темпі).

7. Залучення менторської підтримки для виконання конкретних завдань з організаційного розвитку, а саме: написання організаційних політик, процедур, розроблення операційного плану, написання комунікаційної та фандрейзингової стратегії, проведення стратегічної сесії, написання стратегічного плану тощо. Менторська підтримка зазвичай надається організаціями, які вже давно та успішно працюють у цих напрямках, наприклад, ІСАР «Єднання», Міжнародний фонд «Відродження», Британська Рада в Україні, Фонд Східна Європа та інші. Рекомендуємо відслідкувати такі програми або гранти на менторську підтримку та вчасно долучатися до них.

Рекомендовані заходи щодо підвищення організаційної спроможності нададуть можливість посилити ефективність організації та якість проєктів і програм, також зміцнять позиції організації у майбутніх грантових конкурсах та у співпраці з потенційними донорами.

■ Огляд можливостей для підвищення рівня організаційної спроможності представників громадського сектору

Як засвідчив «Індекс сталості організацій громадянського суспільства CSOSI 2017-2021»,⁹ рівень організаційної спроможності у 2020 році лишився на тому ж рівні, що і в 2019 (на рівні 3,1 із 5). Громадські організації, які взяли участь в дослідженні, зазначали, що їх підтримують напрацьовані соціальні зв'язки та міцні відносини, але водночас їм стало значно складніше працювати з цільовою аудиторією через запроваджені обмеження. Організації громадянського суспільства посилювали свою організаційну спроможність

⁶ courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:OSCE+GGSCSO101+2021_T1/about

⁷ internews.ua/opportunity/guide-to-effective-communication?fbclid=IwAR3OHv5Ik3g8Hp7N4d9uUEiHDCgtUOfZMwOu7eSACjLlIv7S2hfqDPnPOJc

⁸ vumonline.ua/course/volunteer-teams-dream-or-reality/

⁹ www.ucipr.org.ua/en/about-us/projects/ndeks-stalost-organ-zac-y-gromadyanskogo-susp-lstva

через такий компонент як стратегічне планування (приблизно 60% громадських організацій, які подавали торік заявки на гранти до ІСАР «Єднання», просили про підтримку для розвитку стратегічного планування). Згідно з опитуванням «Єднання» «Рік локдауну: виклики та потреби громадянського суспільства в умовах коронакризи та карантину», чимало ОГС зауважили, що відсутність необхідного програмного забезпечення й обладнання, зокрема ноутбуків, принтерів, відеокамер тощо, стала основною проблемою минулого року.

Загалом, якщо говорити відверто, оцінювання рівня організаційної спроможності більшості організацій громадянського суспільства відбувається тоді, коли це потрібно або для отримання гранту (часто під тиском міжнародних організацій), або для участі в певному дослідженні, або щоб узяти участь у конкурсі чи певній програмі. На жаль, поки в українському громадянському суспільстві не сформувалася культура самооцінювання організаційної спроможності. Та варто відзначити, що наявна і така тенденція, що частина організацій постійно здійснюють перевірку своїх спроможностей та, визнаючи слабкі сторони, намагаються їх підвищити. Самооцінювання дає усвідомлення потреби навіщо організаціям займатися власним організаційним розвитком та, власне, куди далі рухатися. Але розуміння цього процесу настане лише тоді, коли відбудеться культивування такої оцінки. Адже сьогодні розвиток частини організацій схожий на дорогу спроб і помилок, хаотичний рух, а цього можна часто уникнути, якщо оцінювання власних спроможностей відбувається на регулярній основі, з чітким розумінням кроків для подальшого руху. Більшість організацій у перші роки свого існування мають погане усвідомлення напрямку, в якому вони рухаються, часто вони займаються різноманітними (іноді не поєднуваними між собою) напрямками діяльності, без чіткого стратегічного плану, напрацьованих політик і без міцних стосунків зі своєю ЦА та партнерами.

Сьогодні перед представниками громадянського суспільства є кілька шляхів для визначення та підвищення власної організаційної спроможності. Перший шлях – це самооцінювання нинішнього стану та визначення пріоритетних напрямків для змін разом зі своїми членами організації. Існує безліч методик, які дозволяють це зробити. Так, наприклад, McKinsey Capacity Assessment Grid («Сітки оцінки спроможностей Маккінзі»), Pact Introduction to Organizational Capacity Development («Вступ до розвитку організаційної спроможності організації Pact»), USAID Human and Institutional Capacity Development Handbook («Довідник Агентства США з міжнародного розвитку з питань розвитку людської та інституційної спроможності») й USAID CSO Sustainability Index («Індекс сталості ОГС Агентства США з міжнародного розвитку») або ж «Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС» від ІСАР Єднання. Другий шлях – це проходження організаційного аудиту або залучення зовнішнього експерта (консультанта, фасилітатора) до проведення оцінювання організаційної спроможності та напрацювання подальшого плану дій. Тут вже разом з експертом, за однією з методик, команда оцінює свою спроможність та отримує рекомендації для покращення її рівня.

І третій шлях – це участь у певних програмах чи проєктах, які спрямовані на оцінку та посилення організаційної спроможності (або окремих її компонентів). Про частину з них йтиметься нижче.

1. Конкурс грантів з організаційного розвитку від ICAP «Єднання» у межах «Ініціативи секторальної підтримки громадянського суспільства» завдяки фінансуванню Агентства США з міжнародного розвитку.

Загальною метою Ініціативи є покращення умов діяльності для громадянського суспільства та зміцнення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства для підвищення самозарадності громадянського сектору в Україні. Через цей конкурс грантів з організаційного розвитку Ініціатива має на меті зміцнити інституційну спроможність ОГС у затребуваних ними сферах, особливо тих, що стосуються сталості й самозарадності.¹⁰ В межах цього конкурсу організація здійснює самооцінку Індексу спроможності та подається на грант для отримання фінансування, яке може зміцнити якусь із спроможностей. Наприклад, проведення стратегічної сесії та написання стратегічного плану. Або ж підвищення процесів комунікації та написання комунікаційної стратегії.

2. Програма «Долучайся» (програма сприяння громадській активності, що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) і впроваджується Pact в Україні) на місцевому рівні зосереджується на підвищенні обізнаності та залученні громадян до громадських ініціатив, своєю чергою на національному та регіональному рівнях – на підвищенні потенціалу організацій, розбудові коаліцій та підтримці ініціатив з адвокатування та моніторингу. В межах програми є безліч ініціатив для громадянського суспільства. Зокрема, і для підвищення організаційної спроможності, а саме:

а) «Інституційна підтримка регіональних організацій громадянського суспільства» – надання інституційної підтримки організаціям громадянського суспільства на регіональному рівні для підвищення їхньої організаційної стійкості, адаптаційних можливостей, інновацій та вивчення досвіду.¹¹

б) «Об'єднання, адвокація, співпраця: підтримка ініціатив ОГС у сфері реформ» – підтримка секторально-цільових ініціатив на національному, регіональному та місцевому рівнях. Сприяє розбудові дієвих національних, регіональних і місцевих коаліцій та ініціатив для просування демократичних реформ шляхом підтримки адвокаційних кампаній, розбудови мереж, громадянської освіти та залучення приватного сектору. У різних категоріях цього конкурсу передбачені різні типи проєктів, щоб забезпечити цільову підтримку діяльності з адвокації, побудови

¹⁰ ednannia.ua/147-anonsi/12063-pryimaiemo-zaiavky-na-konkurs-hrantiv-z-orhanizatsiinoho-rozvtku

¹¹ engage.org.ua/konkurs-na-otrymannia-hrantiv-p4767-2021-04/

партнерств, розвитку громадянської освіти та залучення приватного сектору.¹²

в) «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», що фінансується Міністерством закордонних справ Канади, – зміцнення спроможності та підвищення стійкості місцевих організацій, які працюють у сфері захисту прав жінок (жіночі організації) в Україні, насамперед організацій, які представляють інтереси вразливих і маргіналізованих жінок та дівчат.¹³

3. Програми посольства США, Німеччини, Швеції, Королівства Нідерландів, Великої Британії та інші періодично оголошують свої програми організаційного розвитку організацій громадянського суспільства, але вони, як правило, стосуються тих організацій, які мають високий рівень організаційної спроможності. Підвищення організаційної спроможності в цілому та її окремих аспектів зокрема стосуються і програми таких організацій, як ООН в Україні, Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX), Національний Фонд Демократії, Фонд «Відродження» тощо. Так, наприклад, Програма «Мріємо та діємо» (IREX) має конкурс на отримання інституційних грантів для українських молодіжних організацій, а також організації, які працюють із молоддю та підтримують молодіжне лідерство задля формування української ідентичності, заснованої на цінностях, аби такі організації могли мати довготерміновий вплив в Україні. Основою підтримки є тривалий стратегічний план ОГС із результатами, які можна відстежувати, із планом розвитку організаційної спроможності та з відповідним загальним бюджетом.¹⁴ Інший приклад програми – Фонд ООН у галузі народонаселення в Україні спільно з МБФ «Українська фундація громадського здоров'я» за фінансової підтримки Європейського Союзу має конкурс для місцевих організацій громадянського суспільства на посилення спроможності ОГС брати ефективну участь у наданні послуг з протидії та запобігання домашньому насильству чи насильству за ознакою статі, зокрема – за рахунок місцевих бюджетів.

4. Програми від приватних організацій та фондів, наприклад, Фонд родини Загорій, який має щорічну грантову програму для підтримки благодійного сектору в Україні, в межах якої, в тому числі, можна отримати інституційну підтримку для благодійних організацій.¹⁵ Або ж програми від державних інституцій, таких як Український культурний фонд, який у 2020 мав програму інституційної підтримки «Культура в часи кризи: інституційна підтримка». Однією з цілей програми була підтримка організаційної спроможності культурних інституцій усіх форм власності, що зазнали впливу внаслідок дії карантинних обмежень.

¹² engage.org.ua/konkurs-na-otrymannia-hrantiv-p4767-2021-05/

¹³ pactukraine.org.ua/sites/default/files/2019-06/women%20of%20ukraine_ukr.pdf

¹⁴ www.mriemotadiemorazom.org/

¹⁵ zagoriy.foundation/

Програма сприяла стабільному розвитку культурних та креативних індустрій в часи пандемії та підвищенню конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу культурної галузі. За грантами УКФ можна слідкувати тут.¹⁶

Оцінка спроможності, яким би шляхом вона не була проведена, дасть можливість організації зрозуміти, яка зі спроможностей наразі потребує вдосконалення. Можливо, варто переглянути систему органів управління, напрацювати стратегічний та операційний план, або ж розробити комунікаційну, адвокаційну чи фандрейзингову стратегію, а, можливо, розробити план підвищення кваліфікації компетентності чи, нарешті, налагодити співпрацю з іншими організаціями у сфері вашої діяльності тощо.

Коли ви знатимете, що потребує вдосконалення, вам буде простіше шукати окремі програми, курси чи замовляти послуги експертів. Хоча існують і повноцінні програми, як, наприклад, навчальний курс із розвитку інституційної спроможності коаліцій та спільнот ОГС Центру демократії та верховенства права в межах Ініціативи секторальної підтримки громадянського суспільства України, який призначений для членів громадських організацій, які належать до вже сформованих коаліцій (за посиланням ви знайдете опис курсу та зможете подивитися частину лекцій¹⁷), але пошук можливостей буде значно простішим, коли ви будете розуміти, де вам потрібне підсилення. Такі можливості можна шукати і на таких ресурсах, як портал «Гурт»,¹⁸ платформа «Маркетплейс»¹⁹ чи «Громадський простір»,²⁰ і на сторінках вищезгаданих організацій, фондів, посольств тощо, і, окрім того, можна звернутися до організації-лідера у вашому регіоні за консультацією чи експертною підтримкою.

Бажаємо успіхів!

¹⁶ ucf.in.ua/

¹⁷ cedem.org.ua/news/spromozhnist-dlya-koalitsij/

¹⁸ gurt.org.ua/

¹⁹ cd-platform.org/

²⁰ www.prostir.ua/

Оцінювання організаційної спроможності 12 організацій-учасниць Програми АГА проводили:

Олег Серняк, консультант із розвитку громад і територій, бюджетних, комерційних і неприбуткових організацій, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, докторант кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування ЛРІДУ НАДУ, консультант Фонду Східна Європа з оцінки організаційної спроможності (ОСА)

Тетяна Друзенко, голова правління ГО «Школа громадської відповідальності», тренерка, експертка із проведення інтегрованої оцінки технічного й організаційного потенціалу (ОСА / ІТОСА) й індексу продуктивності організації (ОPI)

Огляд можливостей для підвищення рівня організаційної спроможності підготувала:

Віра Усик, віцепрезидентка ГО «Молоді Агенти Змін», професорка ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», запрошена лекторка та тренерка Київської школи економіки, докторка економічних наук

Упорядники: Фонд Східна Європа

Ця публікація не претендує на статус універсальної. Усі висновки та рекомендації підготовлені на підставі аналізу результатів інтерв'ю 12 громадських організацій в межах Академії громадського активізму – програма, яка реалізується Фондом Східна Європа та Інтерньюз-Україна за підтримки проєкту USAID «Демократичне врядування у Східній Україні».

Думки, висновки та рекомендації належать авторам та упорядникам і не обов'язково відображають погляди Фонду Східна Європа, USAID або Уряду Сполучених Штатів Америки.

АКАДЕМІЯ
ГРОМАДСЬКОГО
АКТИВІЗМУ

