



РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ  
ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ  
ЖІНОЧИХ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ  
ТА ПІДХОДІВ ДО МЕРЕЖУВАННЯ  
ЖІНОЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

Січень-2020



РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ  
ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ  
ЖІНОЧИХ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ  
ТА ПІДХОДІВ ДО МЕРЕЖУВАННЯ  
ЖІНОЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

Авторський колектив:

Інна Шваб, Олеся Гальчинська, Анна Амбарцумова, Елла Ламах,  
Ольга Лучинська (канд. наук з державного управління), Марія Дмитрієва

Загальна редакція: Альона Герасимова

Редактор: Світлана Глущик



# ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	<b>4</b>
<b>Методологія</b> .....	<b>6</b>
<b>Ключові результати оцінки</b> .....	<b>11</b>
<b>Розділ 1. Стратегічне планування розвитку жіночих організацій та фінансовий менеджмент</b> .....	<b>15</b>
Стратегічне планування розвитку жіночих організацій .....	15
Фінансовий менеджмент організацій .....	19
<b>Розділ 2. Кадрова політика та потенціал жіночих організацій</b> .....	<b>21</b>
Підходи до роботи із персоналом .....	21
Наявність кадрових політик в жіночих організаціях .....	25
Навчання співробітниць/ків .....	26
Плинність кадрів .....	27
План розвитку персоналу .....	28
<b>Розділ 3. Стратегія залучення цільових груп</b> .....	<b>29</b>
<b>Розділ 4. Розбудова партнерства та взаємодія</b> .....	<b>31</b>
Співпраця жіночих організацій .....	31
Співпраця з приватним сектором .....	32
Співпраця з державними структурами .....	33
Комунікаційна стратегія та співпраця зі ЗМІ .....	35
<b>Розділ 5. Підходи до мережування жіночих організацій</b> .....	<b>39</b>
Типологія об'єднань, які працюють у сфері захисту прав жінок, та особливості їхньої діяльності .....	40
Передумови створення об'єднань жіночих організацій. Переваги та ризики об'єднання організацій у мережі .....	43
Труднощі об'єднань жіночих організацій та потреби для їхньої ефективної роботи .....	46
<b>Розділ 6. Життєздатність організації</b> .....	<b>49</b>
Стратегія залучення ресурсів .....	49
<b>Розділ 7. Потреби організацій у навчанні й набутті нових навичок</b> .....	<b>52</b>
<b>Ключові висновки та рекомендації за результатами оцінки</b> .....	<b>53</b>
Висновки .....	53
Рекомендації для посилення інституційної спроможності жіночих організацій .....	54
<b>Додаток. Підхід Пакту до розбудови інституційної спроможності ОГС</b> .....	<b>56</b>



Україна має розвинене громадянське суспільство та сильні неурядові організації, здатні відстоювати права різних груп людей та змінювати життя в країні на краще. Жіночі правозахисні організації є одними з найактивніших у громадському секторі. За останні 20 років їм вдалося кардинально змінити ситуацію щодо рівних прав та можливостей чоловіків та жінок в Україні. Ці зміни включають як появу національного законодавства (закони «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», «Про запобігання та протидію домашньому насильству», Державна соціальна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року, Національний план дій з виконання рекомендацій, викладених у заключних зауваженнях Комітету ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок, Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період 2020 року та інші нормативно-правові документи), так і поступове зростання загального розуміння важливості прав і можливостей жінок паралельно зі зменшенням впливу гендерних стереотипів у суспільстві.

У той же час, незважаючи на певні успіхи в досягненні рівності чоловіків та жінок, перед Україною стоять величезні виклики для забезпечення рівних економічних можливостей, продовження викорінення гендерно зумовленого насильства та гендерних стереотипів. Вирішальною в процесі подолання цих викликів є спроможність жіночих організацій розробляти і впроваджувати стратегії, спрямовані на досягнення гендерної рівності в країні, та їхня інституційна сталість.

Об'єднання неурядових організацій є потужним інструментом соціальних змін. Така форма спільної роботи НУО дозволяє посилити потенціал організацій, розширити представництво, додати експертизи та розширити коло об'єктів впливу. В Україні існує чимало об'єднань жіночих організацій, котрі створюються як відповідь на глобальні соціальні виклики або для вирішення короточасних завдань. Багато з них працюють уже понад 20 років для захисту прав жінок та становлення гендерної рівності. Зазначені вище досягнення у сфері рівних прав та можливостей жінок і чоловіків не були б можливими без активної діяльності об'єднань жіночих організацій. Розбудова потенціалу мереж жіночих організацій також є важливою складовою успішного просування гендерної рівності.

У березні 2019 року міжнародна неурядова організація Пакт за підтримки Міністерства закордонних справ Канади розпочала впровадження в Україні п'ятирічного проєкту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні». Метою Проєкту є підвищення рівня реалізації прав людини жінками та дівчатами та просування гендерної рівності в Україні. Досягнення мети відбуватиметься шляхом поліпшення систем управління, підвищення стійкості та продуктивності місцевих організацій, які працюють у сфері захисту прав жінок (жіночі організації) в Україні, та посилення ефективності національних і регіональних платформ, мереж і альянсів жіночих організацій<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Детальніше про Проєкт див за посиланням: [http://pactukraine.org.ua/uk/in\\_ukraine](http://pactukraine.org.ua/uk/in_ukraine).

Пакт має більш ніж 40-річний досвід у розбудові потенціалу організацій громадянського суспільства в понад 40 країнах світу. Цей досвід ліг в основу роботи проекту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні».

Першим кроком у рамках Проєкту стало проведення оцінки інституційного потенціалу жіночих організацій, результатам якого присвячено цей звіт. У ході цього дослідження Пакт також приділив увагу аналізу підходів до мережування жіночих організацій як важливій складовій їхньої організаційної спроможності. За результатами аналізу підходів до мережування жіночих організацій зроблено спробу типологізувати мережі за формами та метою об'єднання, визначити передумови, переваги та ризики об'єднання жіночих організацій у мережі.

Отримані результати дослідження слугуватимуть для планування діяльності проєкту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», зокрема роботи з розвитку спроможності жіночих організацій в Україні та посилення їхнього потенціалу з розбудови партнерств і мережування. Ці дані є відкритими для використання всіма зацікавленими сторонами, залученими до розбудови потенціалу жіночих організацій.



Оцінка організаційної спроможності жіночих організацій проводилася Пактом у партнерстві з ВГО «Центр “Розвиток демократії”» та МБФ «Українська фундація громадського здоров'я» впродовж червня–грудня 2019 року. Завданнями оцінки були: 1) сформувані розуміння загального рівня інституційного розвитку жіночих правозахисних організацій в Україні; 2) з'ясувати проблеми та потреби цільових груп, заради яких працюють жіночі організації, в тому числі для формування завдань грантових конкурсів у рамках Проекту; 3) визначити підходи та особливості мережування жіночих організацій в Україні та 4) зібрати інформацію для візуалізації діяльності жіночих організацій в Україні за допомогою карт.

Інформацію для оцінки інституційного розвитку організацій та вивчення підходів до мережування було зібрано за допомогою фокус-групових дискусій (ФГД). Аналіз підходів до мережування також включав кабінетне дослідження, експертні інтерв'ю та анкетування учасниць ФГД. Інформацію для карт було зібрано через онлайн-опитування, а потім додатково верифіковано через опитування учасниць ФГД.

На *підготовчому етапі* оцінки (червень–вересень 2019 року) було узгоджено визначення «жіноча правозахисна організація»<sup>2</sup> та через онлайн-форму було зібрано інформацію про ключові характеристики організацій, які, згідно із запропонованим визначенням, віднесли себе до цієї категорії неурядових організацій. Онлайн-форму було поширено через спеціалізовані списки розсилання гендерного спрямування, а також через соціальні мережі. 248 організацій надали про себе інформацію через онлайн-форму. Після верифікації цих даних (а саме аналізу відповідності діяльності неурядових організацій сферам захисту прав жінок, надання послуг жінкам та дівчатам і просування гендерної рівності) було сформовано список із 224 організацій, який у подальшому використано для формування списків ФГД.

За результатами онлайн-опитування зібрано інформацію про такі характеристики жіночих організацій: вік організації, рівень ведення діяльності, сфери діяльності, цільові групи, з якими працює

<sup>2</sup> **Організація захисту прав жінок – неполітична неприбуткова організація, яка очолюється жінкою і вбачає своїми завданнями:**

- захист жінок від дискримінації за ознакою статі та множинної дискримінації;
- забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків в усіх сферах діяльності суспільства (зазначено в назві організації та/або статуті)

через:

- відстоювання прав жінок (з різних груп) з використанням механізмів захисту прав людини та адвокаційної діяльності на різних рівнях – від місцевої політики до міжнародної;
- навчання та просвітництво у сфері прав жінок;
- моніторинг дотримання прав жінок на основі міжнародних документів з прав жінок (Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінської платформи дій тощо) та національного законодавства і політик на його виконання;
- надання послуг жінкам та дівчатам з метою захисту і розвитку можливостей.

організація, та види послуг, які надаються цільовим групам, а також належність організацій до об'єднань жіночих організацій (мереж). За цими характеристиками сформовано списки ФГД, створено карти діяльності жіночих організацій та послуг для цільових груп (після додаткової верифікації), укладено списки об'єднань (мереж) жіночих організацій, які згодом лягли в основу аналізу мереж жіночих організацій.

Списки ФГД сформовано таким чином, щоб у кожній фокус-групі було представлено жіночі організації з різними характеристиками (вік, рівень роботи, сфера роботи, цільова група).

Для проведення ФГД з метою збору даних про інституційні спроможності жіночих організацій було розроблено гайд, який включав такі блоки: стратегія роботи організацій, фінансовий менеджмент, кадрова політика та робота з персоналом, залучення цільових груп, розбудова партнерств та взаємодія організацій, потреби в навчанні та отриманні нових навичок.

Гайд для ФГД про підходи до формування мереж в Україні включав такі блоки питань: передумови, причини та форми об'єднання жіночих організацій у мережі, переваги та недоліки об'єднання в мережі, форми підтримки роботи мереж, проблеми в роботі мереж та шляхи їх вирішення.

*Етап збору даних* тривав з жовтня по грудень 2019 року. Було проведено 11 міжрегіональних ФГД, участь у яких взяли представниці 90 жіночих організацій з різних регіонів. Регіональну композицію фокус-груп наведено в Табл. 1.

Характеристики жіночих організацій, які взяли участь у ФГД, наведено в Табл. 2.

**Таблиця 1. Композиція ФГД**

<b>Місто проведення ФГД</b>	<b>Регіони, які представлено жіночими організаціями – учасницями ФГД</b>	<b>Дата проведення ФГД</b>
Київ	Місто Київ	10.10.2019
Київ	Київська область	16.10.2019
Чернігів	Чернігівська область	25.10.2019
Львів	Львівська, Закарпатська, Чернівецька області	21.10.2019
Львів	Рівненська, Івано-Франківська, Волинська, Тернопільська, Львівська області	22.10.2019
Вінниця	Житомирська, Вінницька, Хмельницька області	23.10.2019
Одеса	Одеська, Миколаївська, Херсонська області	24.10.2019
Дніпро	Запорізька, Дніпропетровська області	28.10.2019
Харків	Харківська, Полтавська області	29.10.2019
Сєвєродонецьк	Донецька, Луганська області	30.10.2019
Черкаси	Черкаська, Кіровоградська області	31.10.2019



Таблиця 2. Характеристики жіночих організацій, які взяли участь у ФГД

Розподіл організацій за регіонами України, N=90		
Регіон	Кількість організацій-учасниць	Частка від загальної кількості організацій-учасниць, %
Вінницька область	5	6%
Волинська область	1	1%
Дніпропетровська область	5	6%
Донецька область	2	2%
Житомирська область	4	4%
Закарпатська область	1	1%
Запорізька область	3	3%
Івано-Франківська область	2	2%
Київська область	2	2%
Луганська область	2	2%
Львівська область	7	8%
Миколаївська область	3	3%
Одеська область	4	4%
Полтавська область	4	4%
Рівненська область	2	2%
Тернопільська область	1	1%
Харківська область	6	7%
Херсонська область	4	4%
Хмельницька область	1	1%
Черкаська область	5	6%
Чернівецька область	3	3%
Чернігівська область	8	9%
м. Київ	15	17%
<b>Разом</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>
Розподіл організацій за віком діяльності, N=90		
Вік	Кількість організацій-учасниць	Частка від загальної кількості організацій-учасниць, %
До 2 років (включно)	24	27%
2–5 років	13	14%
5–10 років	19	21%
Понад 10 років	34	38%
<b>Разом</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Розподіл організацій за сферами діяльності, N=90*		
Сфера діяльності	Кількість організацій-учасниць	Частка організацій-учасниць, які працюють у відповідній сфері, %
Інформаційно-освітня	87	97%
Адвокація	82	91%
Гендерне інтегрування	82	91%
Сервісна	77	86%
Моніторингова	63	70%
Дослідницька	56	62%
Інша сфера	24	27%
Розподіл організацій за цільовими групами, N=90*		
Цільова група	Кількість організацій-учасниць	Частка організацій-учасниць, які працюють із відповідними цільовими групами, %
Загалом жінки та дівчата, без виділення окремих груп	51	57%
Постраждали від домашнього насильства	49	54%
Сільські жінки	39	43%
Внутрішньо переміщені особи	32	36%
Жінки з інвалідністю	29	32%
Інші групи жінок та дівчат	28	31%
Літні жінки (65 і більше років)	23	26%
Жінки, що живуть з ВІЛ	18	20%
Дружини учасників ООС (АТО)	18	20%
Постраждали від торгівлі людьми	18	20%
Жінки в проституції	17	19%
Жінки, що вживають наркотики	16	18%
Жінки з ЛБТКІА-спільноти	14	16%
Жінки в конфлікті з законом	14	16%
Етнічні групи жінок	13	14%
Вдови війни	13	14%
Ветеранки	10	11%

\*Організації могли обрати всі слушні варіанти відповідей.

У грудні 2019 року проведено одну ФГД для вивчення підходів жіночих організацій до мережування, на яку було запрошено експертток/ів з мережування або представниць жіночих організацій, які є членкинями мереж жіночих організацій.

*Аналіз результатів* ФГД проводився у грудні 2019 – січні 2020 років.

Дані про діяльність жіночих організацій, зібрані через онлайн-опитування та верифіковані в ході ФГД, візуалізовано на таких картах: вік жіночих організацій, які працюють в Україні; сфери діяльності жіночих організацій, які працюють в Україні; види послуг, які надають жіночі організації; цільові групи, для яких працюють жіночі організації.

Результати цього дослідження мають певні обмеження, зокрема:

- Дані для оцінки інституційної спроможності та аналізу мереж було зібрано із застосуванням якісних методів (ФГД, експертних інтерв'ю, кабінетного дослідження), що накладає обмеження на отриману інформацію через суб'єктивність, притаманну всім якісним методам збору даних.
- Список організацій, на основі якого було сформовано списки ФГД, не є вичерпним, оскільки джерелом даних про характеристики жіночих організацій стало онлайн-опитування, участь у якому взяли лише ті організації, які цього забажали. Це обмеження також є суттєвим для візуалізації діяльності жіночих організацій на картах, проте Пакт докладе зусиль для заохочення інших організацій надати інформацію для нанесення інформації про них на карти після їх оприлюднення.
- При формуванні списків жіночих організацій для участі у міжрегіональних ФГД було докладено чималих зусиль для того, щоб пропорційно представити організації з різними характеристиками. Проте дослідники стикнулися з проблемою недостатньої представленості деяких характеристик у ФГД. Причинами цього були: 1) проблеми з транспортним сполученням між містами різних областей, внаслідок чого не всі учасниці змогли прибути для участі у ФГД, а на приєднання до групи за допомогою скайпу погодилась лише одна організація; 2) низька мотивація участі та згода взяти участь у ФГД лише за умови фінансової винагороди (через нерозуміння організаціями користі, яку принесе їхня участь у ФГД); 3) фізична неможливість бути присутніми на ФГД через брак персоналу й часу.
- З іншого боку, організації, які погодились на участь у ФГД, імовірно, є більш умотивованими й зацікавленими в розвитку і можуть мати потреби, відмінні від потреб жіночих організацій, які відмовились від участі у ФГД.
- Карти побудовано на основі бази даних, куди увійшли контакти 212 жіночих організацій, зібраних за допомогою онлайн-опитування. Інформація про цільові групи, з якими працюють жіночі організації, та послуги для них уточнювалась у ході ФГД, у яких взяли участь 90 жіночих організацій.

Цей звіт містить результати аналізу ФГД про інституційну спроможність організацій, а також результати дослідження про мережі жіночих організацій в Україні. На початку звіту наведено ключові висновки дослідження. Результати аналізу ФГД викладено в чотирьох розділах відповідно до блоків питань, за якими велись ФГД. Аналіз підходів до мережування за результатами кабінетного дослідження, експертних інтерв'ю та ФГД наведено в Розділі 5 «Підходи до мережування жіночих організацій». Завершують звіт рекомендації за результатами дослідження.



## КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ

- Жіночі організації здебільшого мають сформульовані місію, візію та цінності, які не завжди закріплюються в документі (статуті чи стратегічному плані), а можуть просто оприлюднюватися на сайті організації або озвучуватися персоналу організацій. Часто організації обмежуються лише визначенням візії, місії та цінностей, але не розробляють стратегічних планів для досягнення візії (або для реалізації місії). Низка організацій переглядає візію, місію та цінності щороку або навіть частіше. На перегляд впливає зміна пріоритетів у донорів або поява нових членкинь організації, які привносять нове бачення у діяльність жіночих організацій.
- Розуміння того, що стратегічний план потрібен для ефективного розвитку організацій, більшості жіночих організацій не притаманне. Чимало організацій проходили навчання зі стратегічного планування, однак планів розроблено не було. Організації пояснюють таку ситуацію неперіоритетністю цього напрямку на тлі необхідності забезпечити виживання організації, відсутності експертизи з цього питання в самій організації, а також через брак коштів для залучення зовнішніх експертів. У той же час, складається враження, що не всі організації, які мають стратегічні плани, чітко розуміють, що саме повинні включати стратегічні плани та як часто вони потребують перегляду.
- Організаційна структура жіночих організацій здебільшого документально оформлена. Вона може не переглядатися впродовж багатьох років, оскільки всю діяльність провадить «кістяк» організації, який є незмінним. Досвід організацій в побудові організаційних структур є досить різним: одні організації створюють штатний розпис під кожен проєкт окремо, інші готують штатний розпис для всієї організації з урахуванням окремих проєктів і переглядають структуру з появою нових проєктів. Досить часто причиною розробки штатного розпису під проєкт є вимога донора, а не ініціатива самої організації.
- Здебільшого організації мають щорічні операційні плани. Ті з організацій, які не розробляють операційних планів, пояснюють це відсутністю проєктів або тим, що знають, що треба робити, і без плану. Іноді організації сприймають складання планів як зайву бюрократизацію, яка відволікає працівників від роботи, оскільки плани все одно потребують регулярного корегування.
- Моніторинг та оцінка не є пріоритетним та розвинутим напрямом діяльності організацій. Часто поняття моніторингу та оцінки не пов'язується з ефективністю роботи організації. Здебільшого підхід «діяльність, що базується на результатах» не зрозумілий організаціям як за філософією, так і за способами реалізації. За показниками відстежується здебільшого ефективність впровадження проєктів, що є вимогою донорів, а МіО ефективності організації загалом здійснюються лише в поодиноких випадках. Спеціаліста з МіО організації, як правило, не мають. Цю функцію здебільшого виконують керівниці організацій або менеджерки/и проєктів.
- Основний штат жіночих організацій, як правило, є невеликим. За появи нових проєктів до роботи залучаються волонтерки/и

або наймаються консультантки/и на короткостроковий термін. Поповнення штату організації за рахунок волонтерок/ів відбувається досить часто, і волонтерки/и допомагають організації впродовж певного часу. При наймі працівниць головними критеріями є: спорідненість цінностей, ідеології (прихильність до питання гендерної рівності та розуміння цієї проблеми), мотивація та відповідальне ставлення до роботи, наполегливість, професійна компетенція та досвід.

- Плинність кадрів у жіночих організаціях не є високою. Люди звільняються переважно через велике навантаження, оскільки кожна співробітниця, як правило, відповідає за реалізацію декількох проєктів в організації або поєднує роботу в різних організаціях. Ще однією причиною звільнення є відсутність проєктів або перевантаженість роботою на громадських засадах, що зумовлює емоційне вигорання та, відповідно, звільнення. Іншими причинами плинності кадрів є бажання професійного росту та зміна життєвих планів.
- Більшість організацій практикують гнучкий графік роботи і надають можливість працювати віддалено. Основний підхід, який застосовується в роботі організацій, – «щоб роботу було виконано». Групам, які потребують особливих умов роботи (таким як мами з малими дітьми, літні жінки, наркозалежні, ЛЖВС тощо), як правило, шукають можливості для часткової зайнятості, віддаленої роботи або гнучкого графіка роботи в офісі.
- Документів (на кшталт керівництва з кадрових питань), які б визначали процедуру найму та звільнення персоналу, умови працевлаштування та оплати праці, процедуру оцінки роботи персоналу, програми особистого професійного розвитку, заходи для профілактики вигорання тощо, в переважній більшості жіночих організацій не існує. Оцінка роботи персоналу в цих організаціях переважно носить нерегулярний та несистемний характер. Здебільшого організації не вбачають потреби розробляти план розвитку персоналу як окремий напрям діяльності. Причиною цього, як і причиною відсутності окремого спеціаліста, відповідального за цей напрям діяльності організації, називають брак коштів.
- Емоційне вигорання працівниць є актуальною проблемою для жіночих організацій та основною причиною звільнення працівниць. Проте через відсутність коштів та системної роботи з розвитку кадрів діяльність у цьому напрямі в більшості організацій спрямована на ліквідацію наслідків вигорання, ніж на профілактику. Донори нечасто виділяють кошти на проведення супервізій співробітникам, а тому організації здебільшого обмежуються спільним дозвіллям.
- Більшість організацій розуміють важливість наявності процедур та політик, які регламентують роботу з кадрами. Здебільшого організації мають мінімальний набір політик, необхідний для функціонування організації та надання послуг цільовим групам. Наявність процедур, як правило, є вимогою донорів для надання фінансування. Організації з невеликим штатом працівниць часто працюють без формальних політик і будують свою роботу з персоналом на усних домовленостях без чітко визначених посадових інструкцій. Причиною відсутності формалізованих політик в організації називають брак релевантного власного досвіду їх розробки та відсутність та відсутність коштів для залучення зовнішніх експертів для розробки таких документів.
- Фінансовий менеджмент організації здійснюють згідно з вимогами національного законодавства про фінансову діяльність неурядових організацій. Жіночі організації, які



отримують фінансування від донорських організацій, мають додаткові вимоги до звітності, що викликає необхідність розробки додаткових фінансових процедур. Внутрішній фінансовий аудит є сталою практикою для більшості організацій, тоді як зовнішній аудит проходять переважно організації, які мають на це кошти в рамках проєктів. Наявність позитивного висновку зовнішнього аудиту підвищує шанси організації на отримання донорського фінансування.

- Перелік цільових груп, із якими працює жіноча організація, є досить широким і часто закріплюється в її статуті або стратегічному плані. Жіночі організації, як правило, не мають задокументованих стратегій залучення цільових груп до планування та провадження своєї діяльності, хоча представниці цільових групи беруть участь у плануванні заходів у рамках окремих проєктів. Існує практика збору зворотного зв'язку від цільових груп, але вона носить здебільшого ситуативний, а не плановий характер, тим більше що відповідь на потреби, визначені цільовими групами як актуальні, часто не підтримується донорами через інші пріоритети в їхній роботі.
- Організації переважно мають добре налагоджену співпрацю з іншими жіночими організаціями та взаємодіють у проведенні спільних акцій, адвокаційній діяльності, переадресації клієнтів для надання послуг тощо. Проте досить високою є конкуренція за кошти та доступ до цільових груп, а також брак взаємної довіри між організаціями. Співпраця з приватним сектором має переважно ситуативний характер, часто приурочена до певних акцій або пам'ятних дат («16 днів проти насильства», День боротьби зі СНІДом тощо) або здійснюється для надання адресної допомоги за запитом жіночої організації, залежить від наявності особистих контактів та іміджу організації. Співпрацю з державними структурами організації переважно не сприймають як партнерську, хоча досвід такої взаємодії варіює залежно від регіону і дуже залежить від персоналії посадовців. Ця співпраця часто формалізована наявністю меморандумів, однак нерідко вони мають односторонній характер, тобто виконуються лише неурядовими організаціями. На заваді ефективній співпраці жіночих організацій та державних структур стають відсутність прихильності посадовців до певної проблеми, що може зумовлюватися як некомпетентністю в певному питанні, так і наявністю інших пріоритетів у роботі; відсутність коштів у бюджеті для цього напряму, корупційна складова, несприйняття представниць жіночих організацій як експертток у процесі впровадження реформ та сприйняття НУО як конкурента для державної структури.
- Зазначені вище проблеми у співпраці можуть виникати внаслідок відсутності комунікаційної стратегії організацій: лише одиниці з них мають розроблену комунікаційну стратегію, а в більшості жіночих організацій розуміння комунікаційної стратегії зводиться до співпраці зі ЗМІ. У випадку коли комунікаційна стратегія взагалі відсутня, співпраця жіночих організацій зі ЗМІ має ситуативний характер, який здебільшого базується на ініціативі самих ЗМІ, якщо вони потребують коментарів або сюжету з певної теми. Це часто призводить до неетичного висвітлення матеріалу (перекручування інформації для гостроти сюжету, порушення принципів конфіденційності). У випадку ініціативи жіночих організацій висвітлити питання у ЗМІ вони стикаються з вимогою оплатити замовний матеріал.
- Задокументованої стратегії залучення ресурсів більшість організацій, які взяли участь у ФГД, не мають. Здебільшого організації зазначали, що знають про наявні та потенційні

джерела фінансування для своїх жіночих організацій або розуміють необхідність мати декілька джерел, а не залежати від одного донора, але документально стратегія залучення ресурсів не оформлена. Форми пошуку ресурсів, які застосовують організації, є досить стандартними. Спостерігаються намагання організацій зменшити залежність від донорських коштів і перейти на незалежне існування. Тому з'являються такі ініціативи, як розвиток соціального підприємництва. Зазвичай організації мають по 2-3 джерела фінансування різного походження. Досвід отримання фінансування з місцевих бюджетів має незначна частина організацій. Лише одиниці оцінили цей досвід як позитивний, а інші організації або отримали відмову і вбачають у цьому корупційну складову, або обсяг робіт, які проводилися в рамках проєкту, профінансованого з місцевого бюджету, значно перевищував надані кошти.

- Потреби в тренінгах для розвитку організаційного потенціалу, визначені учасницями ФГД, корелюють зі слабкими сторонами в їхній роботі: відсутністю комунікаційної та фандрейзингової стратегій, слабкістю фінансового менеджменту, низьким рівнем моніторингу та оцінки тощо. Стосовно технічного потенціалу жіночих організацій, учасниці ФГД виявили найбільший інтерес до таких тем, як розвиток жіночого лідерства, впровадження адвокаційних кампаній у сфері гендерної рівності та прав жінок, протидія насильству за ознакою статі та просвітництво щодо порядку денного «Жінки. Мир. Безпека».
- ФГД, крім функції інформування, неочікувано зіграли ще й просвітницьку роль, сприяли встановленню нових контактів та мережуванню жіночих організацій різного рівня. Деякі організації місцевого рівня взагалі вперше брали участь у подібних заходах і тому високо оцінили можливість озвучити свої проблеми та встановити контакти з іншими організаціями. Крім того, для більшості організацій це була перша дискусія, де йшлося саме про потреби та можливості розвитку їхньої організаційної спроможності і де вони вперше замислилися над важливістю таких питань, як розробка стратегічного плану, кадрової та інших політик, комунікаційної стратегії тощо.



## РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЖІНОЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Стратегічне планування розвитку жіночих організацій

Для вивчення ситуації стосовно стратегічного планування розвитку жіночих організацій на фокус-групах ставилися запитання про існування в організації затверджених місії, візії, цінностей, наявності чіткої організаційної структури, стратегічного та операційного планів, частоти їх перегляду, а також здійснення моніторингу та оцінки ефективності проєктів та діяльності організації загалом.

Як засвідчили відповіді учасниць фокус-груп, більшість організацій мають визначені місію, візію та цінності, які записано у статуті організації, в політиках або, принаймні, на сайті організації. Деякі організації базують свою роботу на певних цінностях і стратегічних напрямках, проте не закріплювали їх у документах організації. Деякі організації мають лише визначені цілі, якими керуються у своїй роботі. Молоді жіночі організації, які тільки розпочинають свою роботу, працюють над розробкою цих стратегічних складових діяльності, і хоча бачення роботи їхніх організацій ще не сформульовано, здебільшого існує розуміння його важливості. В той же час, існують організації, яке не вважають визначення стратегічних напрямів своєї роботи пріоритетом, але це більше виняток, ніж правило.

*«Організація до стратегічного планування не дійшла. Ми зайняті тільки виживанням».*

**Вислів учасниці ФГД у Київській області**

Підходи до перегляду візії, місії та цінностей організації різняться. Одні організації повідомляли про їх регулярний перегляд, називаючи причинами цього появу нових ідей, проєктів у роботі організації або залучення нових членів/членкинь жіночої організації. Інші організації вказували на регулярне переформатування напрямів стратегічного розвитку через появу нових проєктів, вихід на нові цільові групи, тобто визначення нових пріоритетів роботи власне організації або її донорів. Перегляд стратегічного бачення здебільшого відбувається в організаціях один раз на три роки, проте чимало організацій, за їхніми словами, здійснюють коригування або трансформування стратегічних цілей щороку.

*«Не постійно, але один раз на три-чотири роки ми переглядаємо місію, завдання, тому що ми дуже гнучкі. В нас немає такого, що ми займаємося тільки цим, і все, бо дуже багато напрямків, категорій населення, які звертаються, і постійно виникає потреба в чомусь іншому. Не те щоб ми змінювали її [місію] повністю, але така трансформація відбувається».*

**Вислів учасниці ФГД у м. Черкасах**

У деяких організаціях місія, візія та цінності залишаються незмінними впродовж багатьох років, оскільки напрями діяльності організації є сталими.

*«У нас є давно розроблені і місія, і візія, політики і регламенти... Ми маємо на 240 сторінок керівництво для дій... Можливо, переглядаємо періодично, але вже як воно все було зроблено, так його і залишили...»*

**Вислів учасниці ФГД у м. Львові**



*«За 22 роки існування організації цінності, місія і візія – все є... Всі співробітники виважено і коректно ознайомлені згідно корпоративної етики».*

**Вислів учасниці ФГД у м. Дніпрі**

На відміну від місії, візії та цінностей, розробці стратегічного плану приділяють увагу не всі організації. В деяких організаціях він взагалі не розроблявся, дехто вказував на проходження навчання зі стратегічного планування, але до розробки плану не дійшло, в деяких жіночих організаціях «план існує на словах», але не формалізований у документах. Окремі організації мають стратегічні плани, але ті давно не переглядалися.

Більшість організацій переглядають стратегічні плани кожні один-три роки, хоча деякі організації мають досвід перегляду стратегічних планів декілька раз на рік.

*«У нас нет долгоиграющих проектов, поэтому пересматриваем стратегический план часто... приблизительно один раз в два месяца. Мы к стратегическому плану относимся так, чтобы он был живым. Операционный план у нас также есть».*

**Вислів учасниці ФГД у м. Вінниці**

*«Ми маємо стратегічний план до 21 року, затверджений у 17-му».*

**Вислів учасниці ФГД у м. Львові**

**Причинами позапланового перегляду стратегічних складових роботи організації (місії, візії, цінностей, стратегічних планів) учасниці називали:**

- зміну пріоритетів фінансування з боку донорів та держави;
- появу нових проєктів (нових тем у роботі та нових цільових груп), їхню короткочасність;
- появу нових членів/кинь команди;
- зміну бачення та підходів до вирішення соціальних проблем.

Лише деякі організації свідомо планують перегляд стратегічних планів один раз на три-п'ять років, називаючи причиною застосування такого циклу планування відданість пріоритетам організації, а не донорів, та свідоме довготривале стратегічне планування. Інші ж вказують, що рідко переглядають плани через брак ресурсів.

*«Наша позиція така, і вона була переглянута в 2010 році: ми вирішили не дивитися і не переглядати те, що хоче від нас донор, а говорити про ті потреби, які існують насправді. І це спрацювало. І ми є тепер цікавими для донорів».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

**Загалом причинами несвоєчасності перегляду стратегічних планів учасниці називали:**

- відсутність коштів для проведення сесій стратегічного планування;
- відсутність необхідності перегляду стратегічних планів через відсутність проєктів в організації;
- нерозуміння того, як проводиться стратегічне планування, та відсутність можливості залучення експертів для його проведення.

Ключовою в розробці стратегії роботи жіночої організації (місії, візії, цінностей, стратегічного плану) є роль донорських організацій, які або виступали рушійною силою розробки її стратегічних планів, або надавали технічну допомогу в цьому питанні. Зокрема, деякі учасниці вказували на проєкт Українського жіночого фонду, у рамках якого представниць жіночих організацій навчали розробки стратегії розвитку організації. Також повідомляли про технічну підтримку з боку організації ICAP «Єднання», за допомогою якої для організацій було розроблено місію, візію та стратегічний план.

*«Вони [цілі, завдання] виписані і не так давно... Ми робили це через ICAP «Єднання». Вони проводили сесії із стратегічного планування, якраз по організаційній спроможності організацій, то ми якраз прописали місію, візію, цінності і так далі».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

Загалом же на ФГД у різних областях було зазначено, що часто організаціям бракує експертизи в розробці стратегічного бачення і є потреба в залученні експертів для підготовки стратегічних планів.

*«В цьому році у нас був досвід співпраці із волонтерами Корпусу миру, які в тому числі є фахівцями з проєктного менеджменту...І в цьому році наша місія, візія і стратегії з точки зору їх логіки буде дещо трансформована... тому що ми зрозуміли, що підхід американських колег є насправді більш логічним...Це прекрасний досвід, якого нам не вистачало...»*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

Організаційна структура у жіночих організаціях здебільшого формалізована. Досвід організацій в побудові організаційних структур є досить різним: деякі організації створюють штатний розпис під кожен проєкт окремо, деякі – для всієї організації з урахуванням окремих проєктів і переглядають її структуру з появою нових проєктів.

*«Організація має структуру за проєктами, наразі організація переживає період, коли потрібно переходити від проєктної структури до загальної структури організації, тобто організація працювала тільки за проєктами, зараз настав час створювати загальну організаційну структуру, і це важко зробити, бо існує дефіцит кадрів та ресурсів»*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

У багатьох організаціях штатний розпис є незмінним впродовж багатьох років, оскільки вся робота виконується сталою групою фахівців – «кістяком». У деяких організаціях його нема через брак кадрів, що зумовлює відсутність чіткого розподілу обов'язків.

*«Немає структури, тому що немає достатньо кадрів».*

*«Немає органограми, всі роблять все. Створена електронна програма, яка чітко розділяє обов'язки та термін виконання кожної задачі».*

**Вислови учасниць ФГД в м. Києві**

У питанні побудови організаційної структури жіночої організації, як і в інших питаннях організаційного розвитку, ключовою є роль донорів. Деякі організації повідомили про розробку штатного розпису для проєкту на вимогу донора.

*«Переглядається структура, як правило, на вимогу донорів, що фінансують проєкти, а також задля оптимізації роботи».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

*«Є стала оргструктура, але під кожний окремий проєкт створюється своя структура...бо різні проєкти і напрямки і, відповідно, вимоги грантодавців».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Одесі**

*«Ми минулого року отримали грант від Центру розвитку громадських ініціатив...Ми пройшли оцінку і відповідно створили організаційну структуру, і тепер її маємо».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

Більшість організацій зазначали, що розробляють операційні плани. Здебільшого операційний план об'єднує всі проєкти, які реалізує організація.

Розробляючи операційні плани, організації стикаються з необхідністю корегувати їх та змінювати пріоритети в роботі організації залежно від наявного фінансування. Наприклад, у 2014–2015 рр. багато організацій переорієнтували або розширили свою діяльність на роботу з ВПО або розпочали роботу на Сході України, оскільки у відповідь на гуманітарну кризу на Сході багато донорів почали фінансувати послуги саме для цих цільових груп.

Більшість організацій розробляють операційний план строком на один рік, проте організації також мають досвід його переглядів один раз на шість місяців і навіть щомісяця. Частий перегляд операційних планів пов'язаний з короткотривалістю проєктів, які впроваджуються жіночими організаціями, що також є причиною неможливості довгострокового планування.

*«Ми кожен рік пишемо новий проєкт, тому там повинні бути чіткі критерії його виконання, тому такий тактичний план складається кожен рік, і кожен рік потрібно писати щось нове».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«Ми готуємо операційний план на місяць і на шість місяців, річні плани ми формуємо при наявності проєктів».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Існують плани на рік по проєктах, потім ці плани об'єднуються в план на рік».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

Ті організації, які не мають операційних планів, причиною цього зазначали відсутність проєктів або наявність розуміння, що потрібно робити, і без складання детальних планів. Наприклад, організації вказували, що мають плани за напрямами діяльності і не деталізують кожну активність у рамках напрямку.

*«План на рік ми не виписуємо, просто знаємо, що робити: в нас є проєкти, громадські ініціативи – відповідно до цього ми рухаємось».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

Більшість організацій не вважає моніторинг і оцінку ефективності проєктів чи організації загалом пріоритетом у роботі. Здебільшого це пов'язано з відсутністю в штаті організації фахівців з відповідними навичками, а також ресурсів. Розуміння того, що МіО є важливою частиною організаційної спроможності організації, продемонструвала незначна частина учасниць ФГД. Фахівці, які відповідали б за МіО в організаціях, практично відсутні. Там, де проводиться МіО, ці функції

покладено або на керівників організацій, або на координаторів напрямів діяльності (проектів).

Більшість учасниць ФГД знайомі з терміном «моніторинг та оцінка», проте його розуміння є неоднозначним. Дехто з учасниць асоціює його з моніторингом ситуації щодо прав жінок, дехто – з проведенням оцінки якості проектів, самооцінки роботи персоналу або аудиту (з контексту – скоріше за все, фінансового).

*«Системної роботи по МіО немає, є оцінка якості проєктів».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«В нас є політика з моніторингової оцінки. Якщо є можливість, ми закладаємо кошти та проходимо аудит, якщо такої можливості немає – ми самостійно проходимо моніторинг і робимо внутрішню оцінку заради того, щоб розуміти, куди нам потрібно рухатися».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Кожен тиждень ми проводимо стаф, це поточна робота; потім по проєктам кожен місяць аналізується, що виконано чи ні; щоквартально проходить оцінка роботи організації, а потім стратегічне планування. Ще у нас є мобільні бригади, і психолог проводить оцінку діяльності цих бригад».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Один раз на три місяці збирають звіти та аналізують стан виконання задач. Це не чіткі показники, у нас не працюють чітко визначені показники, тому що часто змінюються пріоритети або обставини, особливо по регіонах».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

Ті організації, які здійснюють МіО проєктів, здебільшого пов'язують це з вимогою донора для звітності за проєктами.

*«Ефективність проєктів відслідковується і модернізується згідно операційного плану, який прописується в організаціях і відповідно змінюється».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Одесі**

Про загальну оцінку ефективності роботи організації (а не окремих проєктів) згадали лише декілька організацій, проте не йшлося про оцінку за показниками: ефективність оцінювалася за звітами представництв у регіонах відповідно до планів роботи або як самооцінка ефективності роботи співробітників.

## Фінансовий менеджмент організацій

Усі організації працюють згідно з вимогами національного законодавства щодо фінансової діяльності неурядових організацій. Жіночі організації, які отримують фінансування від донорських організацій, мають додаткові вимоги до звітності. Додаткові фінансові процедури жіночі організації визначають відповідно до вимог донорів.

Усі організації, які займаються закупівлями, мають закріплені тендерні процедури.

У більшості організацій питаннями фінансового менеджменту та звітності займаються бухгалтери або керівники організацій.

Внутрішній аудит проводиться більшістю організаціями на регулярній основі, як правило, після завершення проєкту. Деякі організації зазначали, що проводять його раз на квартал. Його здійснює ревізійна комісія, на наявність якої вказала значна кількість учасниць.

*«Внутрішній аудит проводиться постійно по завершенні якогось проєкту або за потребою в процесі реалізації проєкту».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«...От у нас є правління, є ревізійна комісія як зовнішній незалежний орган...і теж слідкують за виконанням процедур, в т. ч. фінансових».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

Проходження зовнішнього аудиту є скоріше винятком. Організації здебільшого проходять його, якщо це вимагається (і оплачується) донором. Організації мають розуміння, що успішне проходження зовнішнього аудиту потенційно збільшує шанси на отримання фінансування від донорів, але за відсутності коштів не можуть собі його дозволити. Зовнішній аудит проводиться або раз на рік, або після закінчення проєкту

*«Як мінімум аудит коштує 5 тисяч грн, а вільних коштів на це немає. Донори, з якими ведеться співпраця, зовнішній аудит не вимагають, а коли їм це треба, то ці ж донори і оплачують».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Щоби вийти на вищий рівень фінансування, донори вимагають проведення незалежного зовнішнього аудиту, який потребує коштів. Якщо коштів немає, то працівники збирають необхідні кошти, щоби провести зовнішній аудит».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**



## РОЗДІЛ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ПОТЕНЦІАЛ ЖІНОЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### Підходи до роботи із персоналом

Переважає більшість організацій мають постійний, як правило, невеликий штат працівниць – «кістяк», які працюють як ФОПи чи за трудовим договором або взагалі без належного оформлення. За необхідності до виконання проєктів залучають консультантів (спеціалістів) або волонтерів, які допомагають у проведенні акцій та виконують додаткову роботу.

Зазвичай волонтерів заохочують рекомендаційними листами, характеристиками, освітніми програмами, можливістю здобуття нового досвіду й навичок або можливістю просто поспілкуватись та бути корисним. Наприклад, залучають студентів з місцевих вишів інтернами для виконання певної роботи на безоплатній основі або жінок старшого віку, представниць цільових груп.

*«Залучаємо волонтерів на якісь короткотривалі заходи, наприклад, волонтер – бекістер для дітей, коли жінки паралельно працюють чи приймають участь у певному заході».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

За відсутності проєктів весь штат організації працює на волонтерських засадах. Під час ФГД зазначалося, що постійну зарплату в більшості організацій отримує лише бухгалтер, інші працівники отримують оплату лише за наявності проєктів.

Дехто з представниць жіночих організацій зазначав, що саме досвід волонтерства впродовж одного року є неофіційним критерієм для найму на роботу в жіночу організацію.

Популярними серед організацій кадровими рішеннями є залучення до роботи (і на умовах волонтерства, і як оплачуваний персонал) представниць цільових груп, із якими працює жіноча організація, або колишніх клієнтів організації.

*«Залучаємо до роботи додатково тих, кому раніше надавались послуги, тобто з числа колишніх клієнтів [для яких раніше проводилось навчання з питань економічної спроможності]».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Ми в першу чергу шукаємо персонал серед цільової групи [ветеранок, членів сімей ветеранів або загиблих учасників ОСС]. Якщо не знаходяться фахівчині, то залучаємо сторонніх фахівців».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

Учасниці ФГД по-різному визначали критерії добору кадрів, які є ключовими в їхніх організаціях. Для деяких вирішальними були спорідненість цінностей, ідеології, наполегливість, для інших – фаховість, професійна компетенція та досвід. Виокремлювали також важливість мотивації та відповідальне ставлення до роботи, прихильність до питання гендерної рівності та розуміння цієї проблеми.

*«Компетенція у професії понад усе».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**



*«Нам важна созидающая сущность человека, даже если невысокий уровень профессионализма. Мы сами взращиваем нужных нам специалистов».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Можуть найматися і недосвідчені спеціалісти: головне – цирість, бажання та вмотивованість, бажання навчатися».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

*«Для нас важливо, щоб розділяли наші цінності. Людину можливо навчити, але якщо не розділяють наших цінностей, то ми не зможемо разом працювати».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

У більшості організацій практикується гнучкий графік роботи та надається можливість працювати віддалено. Жодна з учасниць не зазначила, що в їхній організації є вимога «відсидіти» робочі години в офісі. Основний критерій – виконана робота.

*«В нас є певні критерії: розуміння, чому я тут, ми дивимося на можливості кандидата (його професійність), але ми не категоричні. В нас проходять співбесіду та стажування (6 місяців). Також, якщо це не призупиняє роботу, даємо можливість працювати дистанційно».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«Графік роботи мають гнучкий, головне – виконати роботу, а не відсидіти час».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

*«Графік роботи доволі гнучкий, а кількість роботи, яка ляже на плечі членкині/члена організації, залежить від її/його зайнятості, компетенції тощо. Тобто робота розподіляється на добровільних засадах».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

Щодо привілеїв для працюючих мам із маленькими дітьми, то досить поширеною є практика залучення цієї категорії працівниць до робіт із можливістю працювати віддалено або в скороченому режимі з гнучким графіком. Деякі учасниці ФГД зазначали, що віддають перевагу при наймі на роботу саме жінкам із дітьми, мотивуючи це досвідом того, що жінки з маленькими дітьми переважно ставляться більш відповідально до роботи та ретельніше планують свою діяльність.

*«При організації заходів враховуються потреби як учасників, так і персоналу: наприклад, гнучкий час початку/закінчення заходів, наявність аніматорів для дітей для жінок з дітьми, щоб матері могли нормально працювати/навчатися; доступність транспортної розв'язки та ін.».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

Оцінка роботи персоналу носить регулярний та систематизований характер у небагатьох організаціях. Представниця лише однієї організації зазначила, що оцінка роботи персоналу є формалізованою та проводиться відповідно до ключових показників. Ті, хто проводять таку оцінку, роблять це, як правило, раз на рік.

Більшість же зазначили, що проводять оцінку час від часу і використовують для цього такі методи:

- оцінку за результатами проведених заходів;
- анкетування клієнтів після надання їм певних послуг;
- безпосереднє звернення клієнтів організації до керівника зі зворотним зв'язком щодо роботи фахівців;

- самооцінювання проведеної роботи шляхом складання звітів або обговорення;
- регулярні зустрічі персоналу та обговорення діяльності.

*«Як молода організація ми не думали над оцінкою і поки не бачимо потреби. Ми орієнтуємось на відгуки клієнтів, а також клієнт може завжди подзвонити керівнику працівника і висловити свій відгук».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

*«Немає формалізованого процесу. На зустрічах та заходах знаходять проблемні питання та вирішують, в яких напрямках працювати».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Чернігові**

*«Раз на рік ми проводимо глобальну оцінку персоналу, а так після кожного проекту спілкуємось між собою про враження від заходу – так можна побачити якісь професійні недоліки».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

Метою проведення оцінки роботи персоналу учасниці називали визначення недоліків у роботі фахівців, планування кроків з метою підвищення ефективності роботи і профілактику професійного вигорання.

Професійне вигорання є дуже актуальною проблемою для працівниць жіночих організацій. Багато роботи виконується на громадських засадах. Навіть якщо є проекти, то для отримання гідної плати за роботу співробітниця жіночих організацій залучаються одночасно до кількох проектів, які здебільшого є нетривалими і спрямовуються на вирішення невеликих проблем, тому працівницям складно побачити свій внесок у глобальне вирішення проблеми захисту прав жінок і встановлення гендерної рівності. Втома від багатьох одночасних завдань та відсутність проектів, результатом яких є сталі зміни в суспільстві, виконання значної частини робіт на громадських засадах, невизнання проблем, які піднімають жіночі організації, особами, що приймають рішення на різних рівнях, невизнання лідерок жіночого руху як експерток у сфері прав людини, прав жінок та в інших напрямках і несерйозне ставлення до діяльності жіночих організацій загалом навіть усередині спільноти громадянського суспільства сприяють вигоранню співробітниць жіночих організацій.

*«Щодо депутаток – проблема колосальна. Для того щоб проіттовхнути законопроект, потрібно прикласти масу зусиль, а рішення приймає Рада. Тому ми збираємось на конференції 4-5 разів на рік та ділимося досвідом, щоб підтримувати цю завзятість».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Частіше від вигорання страждають працівниці сервісних організацій, причиною чого є їхнє занурення в проблеми клієнток цих організацій та неспроможність відділити своє особисте життя від професійних обов'язків.

*«Вигорання трапляється. Працівники, які працюють з цільовою групою, включаються в проблеми людей та переймаються. Ми проводимо зустрічі та намагаємось говорити про те, що ми не можемо врятувати всіх...»*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Учасниці ФГД одноставно погодилися з тим, що профілактика вигорання є дуже важливою, однак систематично ця робота проводиться в небагатьох організаціях. Лише в поодиноких випадках



профілактику вигорання включено в бюджети проєктів. Організації, які працюють недавно, зазначали, що не стикалися ще з такою проблемою, проте, розуміючи важливість такої роботи, розробляють кадрову політику з урахуванням цієї потреби.

*«Працівники/ці, які працюють на «гарячій лінії» з кризовими групами, потребують супервізії значно частіше, ніж ми їм можемо забезпечити, тому питання запобігання вигоранню дуже важливе для нас».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

Основною причиною відсутності систематичної роботи з профілактики вигорання учасниці ФГД називають відсутність ресурсів для залучення зовнішніх спеціалістів для індивідуальної роботи або проведення заходів. У деяких організаціях за бажанням співробітниць супервізія проводиться за їхні власні кошти.

*«...Зазвичай спеціаліст проводить сеанси за рахунок співробітників за попередньою домовленістю».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

Організації, які мають у своєму штаті психолога, залучають його до проведення для працівниць роботи з профілактики вигорання. Психолог також працює із супервізором для профілактики його вигорання.

Загалом на ФГД називалися такі **форми роботи, які застосовуються в жіночих організаціях для профілактики вигорання:**

- індивідуальна робота з кожним працівником/працівницею із залученням супервізорів (як зовнішніх, так і членів/членкинь організації), психологів/психологинь;
- проведення заходів терапевтичного характеру (майстер-класи, виїзні сесії з колективом і супервізором, курси психотерапії з певними співробітницями);
- проведення лекцій, тренінгів, конференцій для всього колективу;
- проведення заходів з командотворення та спільного дозвілля, наприклад, спільні походи персоналу в кіно, виїзди на природу тощо;
- організація візитів до інших організацій для обміну досвідом, у т. ч. поїздки для обміну досвідом за кордон;
- участь у форумах, семінарах, робочих нарадах.

*«Їзимо один до одного в області для обміну досвідом».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

*«Робимо виїзди відпочинку для того, щоб відновити командний дух».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«Участь у форумах, семінарах, робочих нарадах дає можливість подивитись на інших і себе показати, обмінятись досвідом».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

За результатами ФГД склалося враження, що систематичної роботи з профілактики вигорання працівниць не існує. Здебільшого жіночі організації борються вже з наслідками, а основний підхід, якого здебільшого дотримуються організації в цьому питанні, – «як бачимо, що треба допомога, то якось допомагаємо».

## Наявність кадрових політик в жіночих організаціях

Організації ведуть роботу з кадрами згідно з вимогами Цивільно-правового кодексу України та Кодексу законів України про працю. Розробка додаткових політик, які регламентують роботу організацій із персоналом, здійснюється на розсуд керівництва та членів організації.

Переважає більшість організацій зазначили, що мають ті чи інші політики щодо кадрів. Визначальною в розробці таких політик є роль донорів: у тих випадках, де отримання фінансування вимагає від організації наявності антикорупційної, антидискримінаційної політик, політик профілактики сексуальних домагань, протидії торгівлі людьми тощо, організації їх приймають.

*«Мы прописывали эти политики, когда работали для «Квинна тиль квинна» [Фонд з питань гендерної рівності]... Они нам как бы и не надо, но прописаны они есть... разработаны, прописаны, утверждены есть... все как надо».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

Іншим чинником, який сприяє розробленню політик та процедур, є досвід (часто невдалий) самої організації у вирішенні певних проблем з кадрами. Зокрема, учасниці ФГД розповідали про випадки виникнення в організації внутрішніх конфліктів, непередбачуваних ситуацій тощо. В таких випадках є розуміння, що наявність процедур допомагає захистити організацію від таких ситуацій та їхніх негативних наслідків.

*«Все, про що домовлялись, не завжди виходить. Інколи важко дотримуватись (різні тлумачення, багато нових людей), тому встало питання формалізації, тому було створено етичний кодекс».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Нам треба визначати ризики, виписуючи кадрову політику (тому що ми беремо наші кадри з числа наркозалежних жінок, а вони будь-який момент можуть почати споживати наркотики, наприклад)».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«В нас є всі політики, які тільки можливо, цими документами ми захищаємо самі себе. На питання, чому ви зробили так, а не по-іншому, ми можемо відповісти, що діяли згідно з нашою політикою, що прописана та затверджена колективом».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«В нас є політики вирішення конфліктів, тому що був досвід, коли люди залишають організацію через внутрішні конфлікти».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

Деякі організації також вказали на формальну наявність політик щодо кадрів, але зазначили їхню нефункціональність або застарілість.

*«Я маю негативне відношення до етичного кодексу: це широке поле для маніпуляцій».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Кадрова політика є, але вона не працює, її треба переробляти».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Спочатку розроблялась, але за відсутністю достатнього фінансування цей напрямок не є розвинений».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Чернігові**

*«Багато політик теж негативно впливають на розвиток організації. Важливо, щоби політики не залишались тільки як формальний документ, а і були втілені і дотримані».*

Траплялися також відповіді, що прийнятих політик в організації не існує, але працівники ознайомлені з певними правилами і дотримуються їх.

*«Не прописано. В усній формі обговорювалося. Поки до цього йдемо».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«У нас є принципи, які ми наголошуємо на кожному заході, але, чесно, вони не зафіксовані в документі».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Політики, які розробляються в організаціях, регламентують як роботу організації загалом, так і окремі її напрями. Зокрема, на ФГД згадувалися політики з конфліктних ситуацій, оперативного реагування, безпеки роботи соціальних працівників, політика конфіденційності, етичні кодекси, антикорупційна, протидії домаганням, а також політики стосовно окремих аспектів роботи організацій, наприклад, політика роботи з волонтерами, роботи з молоддю, кодекс консультанта, етичний кодекс соціального працівника, права та обов'язки працівників притулків (як частина положення про притулок).

Причинами, через які організації не мають формалізованих політик, називали відсутність коштів для їх розробки, досвіду такої роботи та взагалі ставлення до цих документів як до формальності та нерозуміння їх корисності.

*«Наша організація маленька, ми спочатку збирались, розробили етичний кодекс, але чесно кажучи, це чиста формальність».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Загалом більшість організацій розуміють важливість мати процедури та політики, що регламентують роботу організації з кадрами. Здебільшого організації мають мінімальний набір політик, необхідний для функціонування організації та надання послуг цільовим групам. Необхідність розробити процедури, як правило, є вимогою донорів для надання фінансування. Організації з невеликим штатом працівниць часто працюють без формальних політик і будують свою роботу з персоналом на домовленостях. Причиною відсутності існування політик в організації називають брак коштів для розробки таких документів зовнішніми експертами та релевантного досвіду для цієї роботи серед працівників.

## Навчання співробітниць/ків

Більшість учасниць зазначили, що в їхніх організаціях всіляко підтримується навчання та розвиток професійних навичок співробітниць/ків. Співробітниця/ки, які здобувають вищу освіту, не втрачають свою зарплату через відсутність в офісі під час сесій. Керівництво всіляко сприяє участі в різних заходах працівників/ць організації, здійснюється пошук можливостей для їхньої участі в міжнародних заходах, стажуваннях.

*«Керівництво організацій створює усі можливості для саморозвитку, освіти та має формальний план підвищення фахової кваліфікації, а саме полегшує графік роботи, за яким співробітниця надає короткострокову відпустку по навчанню тощо».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

*«Стратегія така, що один раз на півроку мають по своєму напрямку спеціалісти пройти навчання співробітниць, але зараз з цим важко. Не завше вдається через брак коштів і курсів».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

*«Самоосвіта персоналу – пріоритет в організації: якщо хтось хоче вищу освіту здобути – керівництво сприяє».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

Підвищення кваліфікації відбувається, як правило, за власний кошт працівників, в рамках освітніх заходів, які проводять інші організації, або онлайн-тренінгів. Лише окремі організації можуть виділити кошти для розвитку персоналу.

*«Програми розвитку персоналу як такої нема, тому що у організації недостатній бюджет, щоб оплачувати підвищення кваліфікації співробітників».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Іноді навчання відбувається за кошти організації, навіть попри те, що зазвичай це не закладено у бюджеті».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

Жіночі організації, які є дочірніми організаціями міжнародних, мають більше можливостей для розвитку професійних навичок своїх співробітників шляхом участі у міжнародних онлайн-тренінгах або стажуваннях.

*«Ініціатива в основному надходить від Вашингтона кожен місяць: всі регіональні керівники мають обмінюватись досвідом».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Агентство [імовірно, США] з міжнародного розвитку постійно влаштовує поїздки за кордон для підняття кваліфікації та досвіду, скайп-конференції».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Лише деякі організації зазначили, що знають про можливості пройти навчання за рахунок отримання стипендії від певних організацій, таких як, наприклад, УЖФ, програма імені Фулбрайта в Україні, програма «Відкритий світ» посольства США, програми посольств Швеції, Ізраїлю та інші.

## Плинність кадрів

Основною причиною звільнення людей є відсутність проектів та, відповідно, заробітної плати, а також велике навантаження на працівників. Для того щоб мати гідну зарплату, працівниці жіночих організацій залучаються до декількох проектів, багато роботи виконується на громадських засадах і люди, не витримуючи навантаження, звільняються. Часто працівниці жіночих організацій одночасно працюють в різних організаціях або поєднують, наприклад, роботу в НУО з викладацькою діяльністю. Незважаючи на це, плинність кадрів в жіночих організаціях не є високою.

Переважає більшість працівниць жіночих організацій працюють «за ідею», багато роботи готові виконувати на громадських засадах, але настає період, коли люди хочуть змін у житті через вигорання або бажання кар'єрного росту.

*«Така проблема є серед жінок-депутаток через те, що вони знають, що вони хочуть зробити, але не знають, як це зробити, і це найбільша проблема. Захоплені, зачаровані, але коли ти заходиш в процес, організація волонтерська та згуртована, то тут ціла купа проблем. І оця тенденція розчарування, вона присутня для жінок-депутаток».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«Найчастіше співробітники звільняються з організації через можливість кар'єрного росту [в інших організаціях], особисті проблеми тощо. Рідше через емоційне вигорання».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

Якщо ж звільнення не пов'язане з фінансовими причинами чи бажанням кар'єрного росту, то в більшості випадків люди йдуть із організації в зв'язку зі зміною життєвих планів: переїздом, народженням дитини, бажанням нести військову службу в зоні конфлікту тощо.

*«Основні причини звільнень – життєві обставини».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

*«Проблема плинності кадрів не постає гостро. Основною причиною залишення посади (навіть не звільнення) є сімейні обставини або обставини в державі (поїхали за кордон, у зв'язку з АТО змінилось місце реєстрації НУО і змінилось керівництво). Є категорія осіб, що є ключовим персоналом, і вони частково зайняті і в організації, і на іншому місці роботи».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

За словами учасниць ФГД, найбільша плинність спостерігається серед волонтерів/ок. Тому цій категорії співробітників/ць організації приділяють особливу увагу, заохочуючи їх потенційною можливістю працевлаштування в організації, можливістю навчатися, брати участь в різних заходах.

*«Кістяк більш-менш сформований, окрім волонтерів, які часто змінюють свої пріоритети».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«Основа команди є сталою, а волонтерам по мірі збільшення досвіду пропонуємо вищі посади, доручаємо більш відповідальну роботу – це як шлях утримати людину в організації».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

## План розвитку персоналу

Документ, який би визначав заходи роботи з персоналом для профілактики вигорання, звільнення, підвищення кваліфікації працівників тощо, в переважній більшості організацій відсутній. Крім того, здебільшого організації не вважають за необхідність мати план розвитку персоналу як окремого напрямку діяльності. Причиною цього, як і причиною відсутності окремого спеціаліста, відповідального за цей напрям, організації називають брак коштів. З нашої точки зору, очевидною є відсутність розуміння важливості такої роботи.

*«Плану розвитку персоналу немає тому, що ми працюємо по проєктах на грантові кошти і не маємо коштів на цю діяльність».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

У більшості організацій, які повідомляли про наявність роботи з розвитку персоналу в їхній НУО, відповідальність за цей напрям роботи покладено або на керівників організації, або на керівників відділів/напрямів.





## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ ГРУП

У розробці проєктів, програм та послуг для цільових груп неурядовим організаціям важливо дотримуватися принципу «нічого для нас без нас». Цей підхід передбачає широке залучення представників/ць цільових груп до розробки та впровадження проєктів. Результати обговорень на ФГД підходів жіночих організацій до роботи з цільовими групами показали, що різні групи жінок, для яких працюють організації, залучаються до роботи в організаціях, проте формалізованих стратегій залучення цільових груп організації не мають.

Перелік цільових груп, із якими працює жіноча організація, часто зазначено в цілях роботи організації, у статуті або в стратегічному плані.

*«В нас стратегії по цільовим групам немає, але стратегії розвитку організації ми обов'язково переглядаємо і відповідно до напрямку ми чітко визначаємо ті цільові групи, з якими працюємо».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Незважаючи на відсутність стратегій взаємодії з цільовими групами, переважна більшість організацій вказала на регулярне залучення цільових груп до планування або, принаймні, до надання зворотного зв'язку про проєкти та послуги, які надаються жіночими організаціями. Всі учасниці одностайно зазначили, що «систематизують і враховують потреби цільових груп».

*«Окремої стратегії по роботі з основною цільовою аудиторією в нас немає, але в нас є громадська приймальня, це є точкою входу різних цільових аудиторів, саме це дозволяє нам побачити, що відбувається, які права порушуються, і тоді ми робимо висновки, що з цим робити».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«Проводиться попереднє вивчення ситуації через проведення фокус-груп. За результатами фокус-груп напрацьовують основні напрямки діяльності та розробляються відповідні активності».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Це була умова реалізації проєкту на замовлення УЖФ. Послуги та активності напрацьовуються кожного разу після вивчення потреб. Так відбувається при реалізації кожного проєкту».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«У нас цільова група – діючі депутатки. Ми збираємо депутаток по потребі, кожен рік збирається конференція, де ми приймаємо резолюцію про те, чим ми будемо займатися на наступний період, плануємо обмін місцевими програмами (для обміну кращими практиками)».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Серед форм взаємодії з цільовими групами учасниці ФГД виділяли такі:

- індивідуальне консультування очне, телефоном або он-лайн;
- проведення заходів для цільових груп;
- проведення заходів (наприклад, круглих столів) із залученням цільової групи для обговорення проблем (після цього спостерігається висока активність звернень, контактів);

- підтримка роботи груп взаємодопомоги.

*«Є групи самопомоги, їхні учасниці приймають участь у написанні проєктів, активностей».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

Збір даних про потреби цільових груп або отримання зворотного зв'язку здійснюється такими методами:

- обмін інформацією або запитованню даних у інших партнерських організацій, державних структур (наприклад, у галузевих державних департаментів та служб України), донорів;
- створення закритих груп – представниць цільових груп у соцмережах (Facebook, Instagram та Telegram) та через інтернет-платформи;
- проведення анкетувань, опитувань (під час заходів або он-лайн);
- через так зване «сарафанне радіо».

*«Ми працюємо в тюрмі, тому ми реєструємо звернення по телефону, через сайт і соцмережі, імейл (жінки з в'язниць), таким чином ми співпрацюємо з цільовою групою».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«У нас є групи підтримки[організації] в кожному регіоні, звідти іде інформація про потреби, і онлайн-опитування додає багато інформації».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Дуже важко залучати з регіонів, скоріше мотивуємо їх брати участь в заходах, акціях, ми працюємо».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Інформацію щодо вивчення їх потреб ми отримуємо на особистих зустрічах. Ми самі ініціюємо певні послуги, але ще ми підтримуємо ініціативи клієнтів».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Робота з цільовими групами відбувається двома шляхами: через фейсбук та «сарафанне радіо»: наші активні членкині проводять рекрутингово-агітаційні зустрічі у себе в підрозділах («Жінки в МВС»), на заходах, на яких вони бувають, зворотний зв'язок ми отримуємо через форми онлайн-опитування, під час тренінгів використовуємо опитувальник, де є блок про потреби та очікування».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

Організації зазначають, що попри розуміння важливості залучення цільових груп до планування та впровадження проєктів, регулярного збору та аналізу їхніх потреб, організаціям доводиться підлаштовувати проєкти під вимоги донорів, які не обов'язково передбачають відповідь на всі потреби цільових груп у тому чи іншому проєкті.

*«До написання проєктів залучають цільові групи частково, бо іноді є чіткі вимоги донорів, що йдуть врозріз з бажанням цільової групи. Зачасту це зовсім не те, що хотіли б бачити наші клієнти, і вимоги донорів є також різні».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Доводиться бути дуже гнучкими, адже тематика проєктів і наші цілі не відповідають запиту цільової аудиторії (прим. фасилітаторки: ймовірно малося на увазі, що клієнтки просять фінансову допомогу, забезпечення житлом або роботою, а організація, наприклад, пропонує навчання або щось подібне)».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**



## РОЗДІЛ 4. РОЗБУДОВА ПАРТНЕРСТВА ТА ВЗАЄМОДІЯ

### Співпраця жіночих організацій

Учасниці ФГД майже одноставно вказали на наявність ефективної співпраці з іншими неурядовими організаціями. Щодо деяких питань вона може бути формалізованою у вигляді меморандумів про співпрацю або договорів за певними проектними напрямками. В цьому випадку, як правило, йдеться про довготривалі формальні стосунки в рамках певних проектів або діяльності організації. Але зазвичай співпраця базується на усних домовленостях або навіть просто на фактичній разовій чи довготривалій взаємодії з практичних питань. Однією з формалізованих форм співпраці є належність організації до об'єднання жіночих організацій: коаліції, спілки, мережі тощо<sup>3</sup>.

Представниці жіночих організацій називали такі форми співпраці: проведення спільних заходів (нарад, семінарів та конференцій, тренінгів тощо), організація стажувань в інших організаціях, обмін даними або інформацією щодо результатів діяльності, перенаправлення клієнтів, підготовка спільних документів, альтернативних звітів НУО, написання спільних проектних пропозицій та їх реалізація, проведення спільних акцій, надання консультацій більш досвідченими організаціями менш досвідченим.

*«Досвідчені організації консультують громадських активістів-початківців у питаннях створення власних громадських організацій».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

*«Співпраця різноманітна: наприклад, приїжджають для обміну досвідом, консультують партнерів».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

*«Написання альтернативних звітів громадських організацій – це приклад співпраці з іншими організаціями».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

Співпраця задля обміну інформацією здебільшого відбувається віртуально, через онлайн-платформи або соціальні мережі. Втім, традиційні форми обміну інформацією, такі як круглі столи, конференції, робочі зустрічі, також залишаються досить поширеною практикою.

*«Розсилка в рамках гендерної платформи – це інформування для спільної співпраці».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Комунікація налагоджена завдяки всеукраїнським об'єднанням та платформам, які також забезпечують обмін досвідом між організаціями, що знаходяться на різних рівнях розвитку».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

Незважаючи на свідчення про добре налагоджену співпрацю жіночих організацій, за словами учасниць ФГД, існують також розбіжності й непорозуміння, наприклад, конфлікти щодо різних тлумачень засад феміністичного руху та гендерної рівності, конкуренція між керівницями чи лідерками жіночих організацій, закритість деяких

<sup>3</sup> Детальніше про підходи жіночих правозахисних організацій до мережування див. Розділ 5.



організацій (приховування інформації про свою діяльність від інших НУО), небажання долучатись до обговорень, ініційованих конкурентними жіночими організаціями. Існує недовіра між організаціями, конкуренція за ресурси та клієнтів серед організацій, які працюють в однакових напрямках.

*«Ми відкрито постимо інфу, а є організації, які «хапанули» проект і тишком-нишком його реалізують, не висвітлюючи нічого про свою діяльність».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Є можливі конфлікти через різні інтереси, закритість організації (скритність своєї діяльності для загалу)».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Є конкуренція через одні напрямки діяльності і, відповідно, боротьбу за клієнтів...»*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

Учасниці ФГД також вказували на брак координації зусиль та наявність дублювань у роботі як окремих жіночих організацій, так і їх об'єднань.

*«Немає однієї людини/координатора, до якого б стікалася вся інформація про всі організації і їх діяльність і до кого можна було б звернутися будь-якій організації».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

## Співпраця з приватним сектором

Здебільшого жіночі організації мають певний досвід співпраці з приватним сектором. Проте така співпраця носить переважно спорадичний характер, часто приурочена до проведення акцій або пам'ятних дат («16 днів проти насильства», День боротьби зі СНІДом тощо) або здійснюється для надання адресної допомоги за запитом жіночих організацій.

*«Нас фінансує приватний сектор, але системна співпраця здебільшого відсутня».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Співпраця обмежується або разовими проявами благодійності, або взагалі повним ігноруванням НУО».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

*«Сектор більш активний при адресній допомозі».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Під довгострокові проекти гроші не дають».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

Відповідно, переважна більшість організацій не має стратегії співпраці з приватним сектором, а діє ситуативно.

*«Стратегії залучення бізнесу немає, але є досвід залучення коштів з бізнесу на захід – наприклад, для проведення забігу».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Не існує певної стратегії, це скоріш ситуативна діяльність».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

Лише деякі організації зазначили, що мають довготривалі партнерства з бізнесом на підтримку певних видів своєї діяльності.

*«У цілому підприємці не виявляють великого бажання та ініціативи співпрацювати із громадськими організаціями, та, наприклад, жінки-підприємниці можуть фінансувати нашу роботу».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

*«Ми співпрацюємо з жінками-підприємницями: вони або працевлаштовують наші цільові групи, або допомагають коштами».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«У нас є декілька бізнесменів, з якими ми працюємо, які на постійній основі роблять певний фінансовий внесок».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«Деякі допомагають послугами, а не грошима. Наприклад, манікюр, масаж роблять безкоштовно для осіб в складних життєвих обставинах, виділяють продукти, одяг або надають знижки на певні послуги чи товари».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

Ініціатива співпраці, як правило, надходить від неурядових організацій. За словами учасниць ФГД, налагодити співпрацю з приватним сектором складно, оскільки підприємці часто не довіряють громадським організаціям, не розуміють, чому вони мають підтримувати жіночі організації, або мають своє бачення та пріоритети для надання підтримки. Важливим для підтримки з боку підприємця є «престижність» питання, на яке бізнес виділяє кошти. Так, за словами представниць жіночих організацій, на жінок та дітей, або, наприклад, благодійні забіги чи марафони бізнес охоче виділяє кошти, а на потреби, наприклад, жінок, залучених до проституції, грошей ніколи не дадуть.

*«Незрозуміло, на що гроші і яка вигода від цього для підприємця».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

*«Приватний бізнес сам не виходить на співпрацю».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Приватний сектор хоче бачити картинки, а ми більше концентруємось на ефективності заходів».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

У той же час, чимало учасниць ФГД засвідчили, що не стикалися з відмовами з боку бізнесу допомогти у вирішенні певних питань.

## Співпраця з державними структурами

Про наявність співпраці з державними структурами повідомила більшість організацій. Досвід такої співпраці варіює залежно від регіону, рівня (область/місто) та сфери діяльності жіночих організацій, а також, за свідченням учасниць ФГД, переважно залежить від персоналії контактної особи в державній установі.

*«Співпраця у всіх різна: у когось дружня та ефективна, у когось вона вимушена та побудована не на довірі».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Підтримка державних органів скоріш моральна, ми не заважаємо один одному».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

*«Є складність співпраці на рівні міста і області. Наприклад, з містом співпраця налагоджена, а область не хоче співпрацювати, або цей напрямок діяльності вважається непріоритетним».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Ми співпрацюємо з білоцерківськими центрами зайнятості, торгово-промисловою палатою, ми члени громадської ради в Білій Церкві».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

Чимало організацій формалізували взаємодію з державними установами шляхом підписання меморандумів про співпрацю. В більшості випадків ініціатива підписання таких меморандумів належала жіночим організаціям. Проте досвід показує, що наявність таких документів не гарантує ефективної співпраці, а залежить здебільшого від зацікавленості в партнерстві з боку державних структур. Меморандум іноді слугує документом для забезпечення функціональної взаємодії (наприклад, проведення спільних акцій під лідерством державних органів, оплата проїзду та харчування учасникам, передача матеріалів тощо).

*«Меморандуми зачасту односторонні. Тобто організація переадресовує і працює, на відміну від держустанов, які ніяк в свою чергу не переадресовують/допомагають за потреби. Важко знайти точки співпраці. Ми навіть не можемо інституалізувати шелтер».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«У нас є угоди з закладами пенітенціарної системи для забезпечення доступу до жінок у в'язницях, меморандум з МВС».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

Значна частина організацій мають членство в різних дорадчих органах при профільних міністерствах або департаментах, обласних чи місцевих органах влади.

*«Ми співпрацюємо з Нацполіцією, є членами громадської ради при ОДА, координаційна рада з попередження домашнього насильства, нас запрошують в якості експертів».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«Спеціалісток організацій залучають до роботи у робочих групах. До НУО останнім часом дослухаються громадські структури, вони мають гарний досвід співпраці».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

*«А у нас хорошее сотрудничество с державними, мы переадресацию делаем, сотрудничаем и акции делаем... Все нормально».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Мы принимаем участие при координаційных радах при исполкомах ..они приглашают нас на фокус-группы и круглые столы...Есть договора с медучреждениями, куда мы переадресовываем клиентов».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьку**

*«В цілому можна сказати, що організації добре співпрацюють із органами місцевого самоврядування».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

Серед форм взаємодії з державним сектором учасниці ФГД відзначали такі: участь у заходах (нарадах, круглих столах, робочих групах тощо), залучення як експертів до дорадчих органів різних рівнів, навчання державних службовців з різних тем з боку жіночих організацій, переадресація клієнтів між організаціями та соціальними службами, центрами зайнятості, залучення державних фахівців до експертних консультувань в НУО (наприклад, на «гарячій лінії»), написання тематичних програм для місцевих рад, проведення спільних акцій, присвячених певним датам.

*«Ми маємо гарну співпрацю...Нещодавно навчали всіх керівників департаментів Житомирської міської ради, як взаємодіяти з громадськістю...Управління праці і соціального захисту зверталися за навчанням по проєктному менеджменту...І з управління культури Житомирської області звертаються за супроводом та експертною консультацією...»*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

*«Є успішна взаємодія – спільні акції, переадресація».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Є плідна співпраця з центрами зайнятості».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Київській області**

### **На заваді ефективній співпраці жіночих організацій та державних структур стають:**

- Відсутність прихильності фахівців державної установи до проблеми, якою опікується жіноча організація, та, відповідно, небажання працювати в цьому напрямі. Це може бути викликано загальним нерозумінням проблеми, некомпетентністю, невключенням питання до списку пріоритетних, а також відсутністю довіри до діяльності неурядових організацій як таких.

*«Виникають труднощі у співпраці із Національною поліцією, тому що вони здебільшого не розуміють проблематики насилля, а також не вміють працювати із жертвами насилля. Часто організації стикаються із бездіяльністю цього органу».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

*«Є проблема конфлікту інтересів державних структур та НУО, адже НУО в якійсь мірі змушують «напрягатися» державним органам».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

- Відсутність державних коштів для вирішення проблем, якими опікується жіноча організація.
- Корупційна складова у реалізації соціального замовлення та фінансування «кишенькових» НУО з бюджетів обласного, місцевого рівнів.

*«Подаватися на гранти державні (міські, обласні, районні) марно, бо або потім не виплачують кошти за виконану роботу, або гранти виграють «карманні» організації».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

- Конкуренція між державними структурами та НУО.

*«У співпраці з владою таке відчуття, що наші програми їх дратують. До нас йдуть люди, ми висвітлюємо наші заходи у ЗМІ, ми запрошуємо представників державних структур, а вони нас на свої заходи не запрошують, відчуються якісь ревнощі».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

### **Комунікаційна стратегія та співпраця зі ЗМІ**

Поняття «комунікаційна стратегія» для більшості жіночих організацій, які взяли участь у ФГД, було незрозумілим. Більшість учасниць зводили обговорення цього питання до обговорення досвіду співпраці зі ЗМІ. Лише незначна кількість представниць жіночих організацій вказали на існування в організації окремого документа або розділу в інших документах, які б регламентували підходи до комунікації. Інші повідомляли про існування неформальних правил комунікації в організації, документально не закріплених.

*«Комунікаційної стратегії немає».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Немає стратегії, але розроблено посібник з комунікації для членів, прописано внутрішні моменти, основні меседжі, які ми доносимо, цей посібник оновлюється».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Комунікаційна стратегія створена в рамках стратегічного планування, окремої немає [можливо, окремої комунікаційної стратегії організація не має, а в стратегічному плані є заходи, які висвітлюють заходи для зв'язків з громадськістю]».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Потреба комунікувати із цільовим групами й суспільством у цілому є для вивчення потреб, отримання зворотного зв'язку, і тому неформальна стратегія існує».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

*«Формальної, прописаної на папері стратегії немає, та вона існує умовно».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

*«Організації розміщують свої статті на сайтах, інтернет-журналах, присвячених тематиці захисту жінок. Але це теж не є стратегією, це ситуативне інформування».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Багато хто думає, що комунікаційна стратегія – це велика книжка, а це лише документ, який допомагає зрозуміти, куди писати, як писати...»*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

У кращому випадку комунікаційна стратегія організацій обмежується стратегією роботи зі ЗМІ, хоча небагато організацій можуть похвалитися наявністю формального документа, який би визначав підходи до комунікації зі ЗМІ. Організації одноставно вказують на важливість залучення ЗМІ для формування позитивного іміджу НУО та руйнування стереотипів щодо їхньої діяльності, а також формування суспільної думки з питань гендерної рівності, насильства тощо. В той же час, для більшості жіночих організацій напрям зв'язків з громадськістю не є пріоритетним.

*«Через відсутність висвітлення роботи НУО та просвіти у сфері громадської діяльності виникають стереотипи про те, що НУО – це лише «грантоїди» тощо».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

У випадку коли комунікаційна стратегія не формалізована, співпраця зі ЗМІ у більшості жіночих організацій носить ситуативний характер, який переважно базується на ініціативі самих ЗМІ, якщо вони потребують коментарів або сюжету з певної теми. У випадку ініціативи організації висвітлити питання більшість учасниць ФГД стикалися з вимогою оплатити замовний матеріал.

*«Людина, яка займається комунікацією, – це я. Робота спонтанна».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

*«ЗМІ самі звертаються, в якості експертів просять надати інформацію. Якщо це наша ініціатива, то ЗМІ просять кошти за розміщення статті чи інформації».*



*«Нас також знаходять ЗМІ з телебачення та запрошують або пишуть про ті заходи, які ми проводимо, та поки ніяких проблем не було. Якщо за нашою ініціативою, то ми напишемо текст для публікації. Якщо замовляємо, скажемо, відеосюжет, то це вже інша розмова [тобто просять гроші]».*  
*«В більшості журналісти мене знаходили. Їх цікавили проблеми, які я піднімаю, вони знали, що я можу дати їм інтерв'ю, тому публікують без грошей».*

**Вислови учасниць ФГД в м. Черкасах**

Чимало організацій вказали на регулярний позитивний досвід співпраці та безкоштовне висвітлення теми в різних формах медіа за запитом організації. Щоправда, за такою співпрацею переважно стоять або приватні контакти, або напрацьована роками взаємодія з певними журналістами.

*«Є «свої» журналісти, які вже знають, як правильно писати. На запрошення прийняти участь у заходах і їх висвітлити охоче відповідають. Але довелося довго вчити писати і перевіряти матеріали».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

*«Є постійні журналісти, яких повідомляють про заходи, на яких хотіли б їх бачити».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

*«Ми співпрацюємо дуже тісно з нашими журналістами, за 15 років діяльності жодної копійки не заплатили за те, щоб нас десь висвітлили, окрім того, в якості експертів нас запрошують на різні заходи, беруть інтерв'ю, коментарі».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

*«Співпраця на особистих контактах. В мене є друзі журналісти, які розмістять те, що я їх попрошу. А решта ЗМІ – або за гроші, або їм нецікаво».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Учасниці ФГД зазначили, що комунікація з суспільством лише через ЗМІ є недостатньою і має застарілий характер, тому що обмін інформацією сьогодні відбувається насамперед через соціальні мережі. Тому переважна більшість організацій активно висвітлює свою діяльність через соціальні медіа.

*«Раньше было проще попасть на эфиры или программы в телевидении, сейчас нас приглашают на радио, но чаще всего мы работаем через Интернет и соцсети и выставляем публикации в Фейсбуке. И что приятно наблюдать, когда наши партнеры из районов выставляют наши новости у себя на страницах».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Одесі**

*«... У нас нема комунікаційної стратегії, але ми розуміємо, що треба комунікувати, тому ми використовуємо соціальні мережі, бо в нас є сторінка ГО...»*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

У веденні комунікаційної діяльності через ЗМІ учасниці виділяли як труднощі безпосередньої співпраці зі ЗМІ, так і проблеми самих НУО, які впливають на ефективність цього напряму діяльності організації.

## Труднощі безпосередньої співпраці зі ЗМІ

- Теми, якими опікуються жіночі організації, ЗМІ здебільшого не розглядають як соціальні і вимагають оплати на рівні вартості матеріалу комерційного характеру.
- Політична заангажованість ЗМІ: якщо жіноча організація не підтримує правлячу партію і відповідну точку зору на питання гендерної рівності, то імовірно, що публікація на цю тему не буде підтримана з боку видання.
- Наявність цензури в ЗМІ.
- Недостатня зацікавленість ЗМІ у висвітленні соціальних тем і наявність у ЗМІ інших пріоритетів.
- Недостовірне подання інформації про роботу НУО у ЗМІ, що часто пов'язано з некомпетентністю журналістів у певній темі або тиском з боку організацій-опонентів (див. пункт про політичну заангажованість).

*«Релігійні організації є досить превалюючі у формуванні громадської думки, і будь-які публікації щодо гендерної рівності сприймаються як феміністичні публікації на супротив сімейним цінностям і підтримка ЛГБТ-спільноти. Були випадки публічних нападок на членкинь жіночих організацій, що переходило етичні межі та походило на цькування. Наприклад, була ситуація, коли п'яний... вбив гендерну активістку регіону, і в публікаціях та коментарях звучало, що молодець, бо вбив чорнороту».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

## Проблеми НУО, які впливають на ефективність цього напрямку діяльності організації

- Відсутність фінансування для ведення комунікаційної діяльності організації, що стає на заваді пріоритизації цього напрямку діяльності.
- Брак професійного підходу до ведення комунікації в організації, що зумовлює відсутність комунікаційної стратегії та стратегії співпраці зі ЗМІ, а також особи, відповідальної за зв'язки з громадськістю, тощо.



## РОЗДІЛ 5. ПІДХОДИ ДО МЕРЕЖУВАННЯ ЖІНОЧИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Збір даних для підготовки цього розділу здійснила ВГО «Центр розвиток демократії» – ресурсний партнер Пакту в проєкті «Жінки України: залучені, спроможні, незламні» – шляхом проведення кабінетного дослідження, інтерв'ю з експертками та ФГД з організаторками та членкинями найбільших мереж жіночих організацій. Питання, які становили інтерес дослідниць: передумови створення об'єднань жіночих організацій, типи об'єднань, переваги та недоліки об'єднання жіночих організацій, а також труднощі та потреби, які виникають у роботі об'єднань.

Вихідною інформацією про об'єднання жіночих організацій в Україні стало онлайн-опитування, проведене Пактом у партнерстві з ВГО «Центр “Розвиток демократії”» та МБФ «Українська фундація громадського здоров'я» в рамках підготовчого етапу оцінки організаційного розвитку жіночих організацій. В опитувальнику ставилося запитання про те, чи входить організація до будь-якої мережі жіночих організацій. Ця інформація уточнювалася згодом під час ФГД, а також у ході спілкування з експертками.

Результати дослідження показали, що для визначення поняття «об'єднання» в Україні використовують такі слова, як «мережа», «платформа», «альянс», «коаліція», «консорціум», «спілка», «асоціація» тощо. Аналізуючи роботу різних об'єднань, які працюють у царині захисту прав жінок в Україні, дослідниці дійшли висновку, що залежності між назвою форми об'єднання та сутністю цього роботи немає, а тому ці слова радше використовуються як синоніми.

Об'єднання жіночих організацій є потужним інструментом соціальних змін. Така форма спільної роботи ОГС дозволяє об'єднати зусилля організацій для досягнення цілі та посилити їхній потенціал. Дослідження жіночих громадських мереж у різних частинах світу показує, що їхня гнучкість і відкритість до розмаїття робить їх надзвичайно важливим інструментом захисту прав жінок та інших уразливих груп на місцевому, регіональному, міжнародному рівнях. Сучасні жіночі мережі діють на запобігання викликам, що виникають перед жінками, реагують на вже наявні проблеми і намагаються зробити свої дії відкритішими<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Chapter 10. Sabine Lang. Women's Advocacy Networks. The European Union, Women's NGOs and Velvet Triangle // *Theorizing NGOs: States, Feminisms, and Neoliberalism*, 2014.

Tetyana Pudrovska and Myra Marx Ferree. Global Activism in “Virtual Space”: The European Women's Lobby in the Network of Transnational Women's NGOs on the Web. *Social Politics*, Volume 11, Number 1, Spring 2004, pages 117–143, Oxford University Press, 2004.

Jonatan Lassa and Dominggus Elcid Li. NGO Networks and the Future of NGO Sustainability in Indonesia. Technical Report, January 2015.

Sahin, Bican; Yıldız, Mete. Transnational advocacy networks in perspective: democratization, human rights and NGOs in Turkey. UNISCI Discussion Papers, núm. 23, mayo, 2010, p. 61–76. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.



Типологія об'єднань, які працюють у сфері захисту прав жінок, та особливості їхньої діяльності

Мережі, які працюють у сфері захисту прав жінок в Україні, можуть бути з індивідуальним, колективним та змішаним членством. Мережі з індивідуальним членством об'єднують жінок переважно за професійною належністю або певним життєвим досвідом, наприклад, жінки-юристки «ЮрФем»; жінки-депутатки «Українська жіноча демократична мережа», «Європейська асамблея жінок-депутаток», «Асоціація жінок-депутатів місцевих рад Чернівецької області», жінки-підприємниці «Міжнародна амбасада жінок-підприємниць», жінки-ветеранки «Жіночий ветеранський рух», жінки, що живуть з ВІЛ, «Позитивні жінки» тощо. Метою роботи таких об'єднань часто є як сприяння підвищенню професійної спроможності, посилення лідерства та створення умов для самореалізації жінок певної професії або групи, так і загалом відстоювання прав та інтересів усіх жінок.

*Асоціацію жінок-юристок України «ЮрФем» офіційно зареєстровано у вересні 2017 року. Вона є одним з перших об'єднань жінок-юристок в Україні та покликана стати майданчиком для обміну досвідом, розвитку та підтримки жінок у юридичній професії. Серед завдань об'єднання: сприяти підвищенню професійної спроможності жінок-юристок та рівня їх представництва, посиленню лідерства жінок-юристок у професійних об'єднаннях та в інших організаціях; сприяти розвитку ефективної співпраці та взаєморозуміння між жінками-юристками, професійними національними та міжнародними організаціями жінок-юристок, науковими й іншими юридичними спільнотами; покращити розуміння серед правничої спільноти національного й міжнародного законодавства щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків для ефективного захисту прав і можливостей жінок у всіх сферах суспільного і політичного життя в Україні; відстоювати права й інтереси жінок-юристок; відстоювати права й інтереси жінок, зокрема тих, які зазнали насильства і дискримінації чи перебувають в інших кризових ситуаціях; здійснювати моніторинг та дослідження забезпечення прав жінок в Україні, зокрема жінок-юристок, а також принципу гендерної рівності та недискримінації в Україні<sup>5</sup>.*

*«Місією БО «Позитивні жінки» є створення умов для розвитку та самореалізації жінок, передусім уразливих до ВІЛ, через об'єднання жіночих ініціатив, підтримку лідерства та зміну суспільної думки. Ідея створення жіночої організації, яка допомагає ВІЛ-позитивним жінкам, виникла на початку 2011 року, а вже у травні відбулися установчі збори. До Ініціативної групи увійшли 22 жінки, які представляли Київ, Донецьк, Черкаси, Кіровоград, Рівне, Харків, Одесу, Запоріжжя, Полтаву, Чернігів, Тернопіль і Каховку. 1 лютого 2013 року організація отримала юридичну реєстрацію. Спершу ми мали назву «Всеукраїнська благодійна організація “Об'єднання жінок України, яких торкнулась епідемія ВІЛ”», але у 2016 році ми змінили назву на коротку – БО «Позитивні жінки». Зараз організація об'єднує жінок з різних регіонів України, має десять офіційних регіональних представниць. Організація має членську структуру. Є дійсні та асоційовані члени»<sup>6</sup>.*

Прикладами мереж зі змішаним членством є «Гендерна стратегічна платформа», Всеукраїнська коаліція з репродуктивного здоров'я та планування сім'ї тощо.

Інтерес нашого дослідження становив тип об'єднання з колективним членством, тобто мережі жіночих організацій. Прикладами об'єднань жіночих організацій є ГО «Жіночий консорціум України», Громадська

<sup>5</sup> URL: <http://jurfem.com.ua/about-us-3/>.

<sup>6</sup> URL: <http://www.pw.org.ua/istoriya-stvorennya/>.

спілка «Національна рада жінок України», Громадська спілка «Спілки жінок України», Національна платформа «За рівні права та можливості» тощо.

Незалежно від формату членства такі мережі об'єднують однодумців, які поділяють спільні прагнення і мають на меті захист прав жінок та впровадження гендерної рівності.

Об'єднання жіночих організацій можуть бути ситуативними, тобто створюватись під певні, часом короткострокові, завдання і припиняти свою діяльність після досягнення мети, а можуть бути сталими, продовжувати свою діяльність, ставлячи нові цілі та завдання.

*«Мережа «Гендерна стратегічна платформа» створилась як відповідь на необхідність протистояти викликам у суспільстві, які почалися з активною дією релігійних організацій, які на національному та регіональних і місцевих рівнях вели наступ на основні засади гендерної політики, виступали та залякували жінок-лідерок, що унеможливило їхню роботу та заважало виконанню міжнародних і національних зобов'язань України у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».*

**Із інтерв'ю з експерткою**

*«Коаліція «Врахування прав жінок та дівчат у програмах для учасників АТО та їхніх родин» (м. Чернігів) та коаліція «Зміни починаються з нас» (м. Сміла Черкаської області) утворились у 2018 році в рамках проєкту «Посилення ролі організацій громадянського суспільства (ОГС) у просуванні демократичних реформ з врахуванням заключних зауважень CEDAW» за підтримки ПРООН. У Смілі коаліція об'єднала ОГС та релігійні організації, представники яких брали участь у навчальних заходах щодо впровадження гендерної політики на регіональному рівні. Метою створення коаліції було об'єднання ОГС для розробки міської програми «Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». За результатами роботи коаліції було підготовлено проєкт програми, проведено його громадське слухання та винесено на розгляд сесії міської ради. Коаліція досягла своєї мети ще й тому, що відбулась плідна співпраця жіночих організацій та місцевих релігійних організацій, що не є типовим для інших регіонів. Коаліція продовжує існувати для проведення спільних заходів в інтересах прав жінок.*

*Метою створення коаліції в м. Чернігові було об'єднання зусиль ОГС міста для внесення змін та доповнень до обласної програми соціальної підтримки учасників антитерористичної операції, членів їхніх сімей та бійців-добровольців у Чернігівській області. Рік коаліція працювала, за результатами роботи було затверджено обласну програму підтримки учасників антитерористичної операції, членів їхніх сімей та бійців-добровольців з урахуванням пропозицій, які напрацювала коаліція».*

**Із інтерв'ю з експерткою**

*«Сталими або історично сформованими є Національна рада жінок України, яка в цьому році відсвяткувала своє 100-річчя, Громадська спілка «Спілка жінок України» – ця організація об'єднує жіночі ОГС в усіх областях України, а обласні ОГС об'єднують ГО в містах, районах, селах області. Ця організація є правонаступницею робітничо-селянських жіночих організацій, які були створені в Радянському Союзі після Жовтневої революції на початку ХХ століття, і має чітку підзвітну та структуровану модель організації, що об'єднує під однією назвою структури від місцевого (сільського чи районного) осередку до національного представництва».*

**Із інтерв'ю з експерткою**

Об'єднання жіночих організацій можуть бути формальними та неформальними.

Ознакою формальних об'єднань є юридична реєстрація (як спілки чи асоціації) та наявність регламентуючих документів, які визначають порядок функціонування та організаційну структуру об'єднання, умови членства та виключення з членів. Крім мети об'єднання, можуть розроблятися політики, кодекси чи статuti, якими керуються учасники/ці мережі, що робить їх приєднання більш структурованим та диференційованим.

Неформальні об'єднання не зареєстровані юридично. Організації – учасниці такого об'єднання можуть підписати меморандум або узгодити правила роботи із зазначенням мети об'єднання, загальних умов функціонування мережі та її розпуску. Меморандум чи правила підписують або погоджують усі учасники/ці, що приєднуються до нього. Організації-учасниці організаційно та фінансово залишаються при цьому автономними у своїй роботі і погоджують спільно подальші дії. Якщо об'єднання працюють у віртуальному просторі (наприклад, у соціальних мережах, за допомогою онлайн-розсилок), то будь-який формальний документ, що засвідчує факт об'єднання, може бути взагалі відсутній.

*«Учасники, що приєдналися до такого [віртуального] об'єднання, більш гнучкі у своїх рішеннях, не змушені обов'язково брати участь в обговоренні або приєднуватися до спільних звернень. Координатори таких мереж не можуть висловлюватися від імені мережі, вони тільки модерують роботу мережі. Це більше нагадує майданчик для обговорення всіх зацікавлених в даний момент сторін, вирішення нагальних питань чи планування заходів або подальших дій».*

#### **Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**

Кожен тип об'єднання має свої переваги та недоліки. Зокрема, до переваг юридично зареєстрованих об'єднань можна віднести такі:

- полегшення доступу до державних органів та комунікації з ними;
- можливість розробити і затвердити формальні політики та процедури роботи об'єднання, етичний кодекс та інші документи, які регламентують роботу і полегшують управління об'єднанням;
- можливість робити заяви одразу від усієї мережі;
- наявність чіткої структури та керівного органу.

*«Якщо об'єднання є юридичною особою, це значною мірою полегшує звернення до державних структур, тому що неформальне об'єднання сприймається державою ситуативним і короткотривалим суб'єктом, таким, що може в будь-який момент зникнути».*

#### **Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**

*«Учасники Гендерної стратегічної платформи, яка є неформальним об'єднанням, при прийнятті рішення звернуться до державних структур вибирають одного з учасників платформи – представницю громадської організації, яка звертається від імені своєї організації, а всі інші учасники платформи підписують звернення, щоби продемонструвати свою підтримку».*

#### **Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**

У той же час, формально зареєстровані об'єднання потребують постійного фінансування, що є певною складністю. Необхідність мати координатора та бухгалтера змушує більшість формальних об'єднань запроваджувати вступні або щорічні членські внески, залучати додаткові кошти для підтримки мережі.

*«Коли ми створювали мережу організацій, які працюють у сфері викорінення комерційної сексуальної дитячої експлуатації (КСЕД), то за реєстрацію заплатили \$500, нам потрібно утримувати бухгалтера... Регулярне отримання членських внесків також було складним завданням. Не всі організації-члени постійно мали фінансування для цього».*

**Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**

Перевагами неформальних об'єднань є автономність і незалежність у роботі організацій – членкинь мережі, а також відсутність потреби платити за членство. В той же час, неформальним мережам складно, наприклад, оперативно реагувати на певні виклики через необхідність очікувати на погодження позиції (заяви) від усіх членкинь об'єднання.

*«В мережі дуже важливо мати активну групу – членів мережі, які дуже швидко та відповідально ставляться до розробки, наприклад, спільної заяви «на завтра на ранок». З мого досвіду, швидко реагують біля 5% членів мережі. Це говорить про те, що мережа не буває однаково активною. На це треба зважати».*

**Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**

Формами роботи мереж є підготовка спільних заяв, звернень, проведення спільних заходів, публічних акцій, написання та реалізація спільних проєктів, підготовка альтернативних звітів, онлайн-розсилання, опитування, обговорення тощо. Для віртуальних об'єднань характерним є обговорення певних питань у групах соціальних мереж. У випадку формального об'єднання, крім наведених вище форм роботи, проводять також загальні збори.

*«Національна рада жінок України повинна проводити загальні збори організації раз на п'ять років (одна особа від організації), а чотири рази на рік ми проводимо засідання правління організації, де обговорюємо стратегію, план роботи організації та виклики. Окрім того, ми постійно комунікуємо з організаціями електронною поштою та в соціальних мережах»*

**Із інтерв'ю з експерткою**

Передумови створення об'єднань жіночих організацій. Переваги та ризики об'єднання організацій у мережі

Для створення об'єднання жіночих організацій, на думку учасниць ФГД, потрібні такі основні передумови:

- усвідомлення організаціями спільної проблеми і важливості її вирішення; це дозволяє визначити місію об'єднання;
- здатність і бажання співпрацювати з іншими жіночими організаціями на засадах спільних поглядів та цінностей.

Приєднатись до об'єднань може будь-хто, хто поділяє мету об'єднання, деякий час працює в певній сфері та подає звернення про приєднання. Для членства в деяких мережах потрібно мати рекомендаційні листи від діючих членкинь мережі або отримати погодження кандидатури.

*«Іноді проводять онлайн-голосування, щоби всі учасники мали можливість висловити своє «за» або «проти» нового учасника/ці мережі».*

**Із інтерв'ю з експерткою**



Об'єднання організацій у мережі має великі переваги як для самих організацій, так і для суспільства загалом. Переваги умовно можна розділити на два типи:

- об'єднання зусиль жіночих організацій для досягнення спільної мети і розвиток партнерства;
- зміцнення інституційного потенціалу організацій.

Розглянемо детальніше кожен із типів переваг.

### **Об'єднання зусиль жіночих організацій для досягнення спільної мети і розвиток партнерства**

Однією з основних цілей мережування є вирішення соціальних проблем суспільства. Об'єднання в мережі дає можливість організаціям об'єднати зусилля для вирішення проблеми, що є особливо цінним в умовах відсутності фінансування, адже організації залучаються на волонтерських засадах. Це також дає змогу більш масштабно та ефективно впливати на ситуацію, коли до певної ініціативи підключаються організації з усієї країни.

*«Херсонська ОДА не реагувала на необхідність створення притулку для жертв домашнього насильства, що змусило представників громадських організацій, які працюють з цією проблематикою, ініціювати створення коаліції. Метою коаліції ОГС було створення системи спеціалізованих послуг для постраждалих від домашнього насильства. За 4–5 років після створення коаліції почав функціонувати притулок для жертв насильства. Зараз члени коаліції пишуть спільні проекти для підтримки діяльності притулку (Коаліція «Херсон без насильства»)».*

**Із інтерв'ю з експерткою**

*«...Долучилися до акції на підтримку ратифікації Стамбульської конвенції, в багатьох містах України різного рівня організації діяли спільно: у Львові, Херсоні, Києві, Харкові організації різного напрямку проводили заходи та підписували спільні листи, що були відкритими для підписання в соціальних мережах».*

**Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**

*«Ми залучали організації до відстоювання створення позиції Урядової уповноваженої з гендерних питань в Уряді України при головуванні пана Гройсмана. Спільні листи були направлені на підтримку кандидатури пані Левченко та вже після, коли піднімалось питання про скасування цієї посади».*

**Із інтерв'ю з експерткою**

Участь у мережах також дає змогу співпрацювати з особами, які приймають рішення на різних рівнях, що дозволяє жіночим організаціям лобювати потрібні суспільству зміни. Наприклад, Громадську раду при міжфракційному об'єднанні «Рівні можливості» у Верховній Раді України створено як консультативно-дорадчий орган для донесення поглядів та думок ОГС до народних депутатів, участі ОГС у розробці нормативно-правових актів, оприлюднення ініціатив з регіонів. До Громадської ради входять різнопланові жіночі організації, які виявили бажання спільно працювати заради спільної мети – захисту прав жінок та впровадження гендерної політики в Україні<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> URL: <https://rada.gov.ua/fsview/127860.html>.

*«У Смілі створилась коаліція організацій для підтримки прийняття міської гендерної програми. На навчання та консультації запрошувались депутати та лідери релігійних організацій (так як вони виступали проти програми і тиснули на депутатів). Результатом роботи стало об'єднання зусиль і співпраця з депутатами міської ради для подальшого опрацювання переліку заходів. На сьогодні ми проводимо спільні заходи з релігійними організаціями та депутатами для протидії насильству та торгівлі людьми».*

**Із інтерв'ю з експерткою**

Цінним результатом мережування також є налагодження особистих контактів лідерок жіночих організацій, що сприяє як впровадженню спільних проєктів, так і зміцненню жіночого руху в Україні загалом.

Членство в міжнародних мережах також сприяє участі українських організацій у заходах міжнародного рівня, що дає розуміння міжнародного контексту ситуації щодо гендерної рівності та можливість поширення українського досвіду з цього питання. Це також дозволяє отримати додаткові квоти або стипендії для участі в міжнародних заходах.

*«Ми є членами міжнародної мережі WAVE. Це допомагає нам розуміти глобальні виклики та ми звертаємося до них за фінансовою підтримкою для участі в міжнародних заходах».*

**Учасниця ФГД**

### **Зміцнення інституційного потенціалу організацій**

Мережі дозволяють об'єднати потенціал організацій з різною експертизою для спільного виконання певного завдання та власного розвитку. Це дає можливість організаціям вчитися одна в одній та розвивати різні навички.

*«Національна платформа «Рівні права та можливості» при Урядовій уповноваженій з гендерної політики створена з метою систематизації взаємодії з ОГС та збільшення впливу громадськості на процеси формування та реалізації державної політики. До платформи увійшли різнопланові громадські організації, що працюють у площині захисту прав жінок та гендерної рівності».*

**Із інтерв'ю з експерткою**

*«Ми стільки всього нового взнали, коли доєднались до платформи громадських організацій при МФО «Рівні можливості»: взнали, як працюють депутати з громадськими організаціями, які теми є актуальними. І головне: вони проводять просвітні заходи, де ми отримуємо нову інформацію для своєї подальшої роботи».*

**Із інтерв'ю з експерткою**

Організації в межах мережі можуть виступати менторками одна для одної та стимулювати розвиток менш досвідчених жіночих організацій.

*«Нова організація сільських жінок розпочала співпрацювати з організацією «Жіночі перспективи» у м. Львові і стала їхньою постійною учасницею на всіх освітніх заходах з гендерної тематики».*

**Із інтерв'ю з експерткою**

*«Більш досвідчені організації можуть консультувати менш досвідчених».*

**Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**



Труднощі  
об'єднань жіночих  
організацій та  
потреби для їхньої  
ефективної роботи

Членство в мережах збільшує шанси організації отримати фінансування, оскільки донори і партнери розуміють, що організація, яка є членкинею мережі, має більшу зону впливу. Також членство у певних мережах позитивно впливає на імідж організації, що опосередковано посилює її шанси на отримання фінансування. Належність до певного об'єднання дає можливість об'єднати зусилля організацій, отримати експертизу, якої не вистачає, та отримати допомогу в написанні заявки для отримання грантів або виступати консорціумом для отримання фінансування.

У той же час, існують і ризики об'єднання організацій у мережі. Зокрема, можливі іміджеві ризики для організації, коли, наприклад, назовні виходить повідомлення від мережі, яке підтримується не всіма членкинями.

У діяльності мереж можуть виникати складнощі. Результати ФГД дозволяють виділити такі види труднощів, з якими стикаються мережі:

- залежність від фінансування для підтримки мережі чи заходів;
- відсутність єдиної позиції з певних питань та довіри між членкинями об'єднання;
- відсутність суспільного визнання ролі жіночих мереж (і самих жіночих організацій) у впровадженні змін;
- іміджеві ризики для організацій-членкинь;
- розпорошення уваги або дублювання зусиль різними мережами;
- комунікаційні проблеми всередині мережі та поза її межами.

Розглянемо детальніше наведені труднощі в роботі мереж.

### **Залежність від фінансування**

Для ефективної роботи мережі важливою є наявність модератора/ки та якість його/її роботи. Довготривале модераторство на безоплатній основі може призвести до зниження ефективності роботи мережі або взагалі до припинення її існування.

Навіть якщо організації – членкині мережі виконують роботу на громадських засадах, для підтримки роботи об'єднань або проведення заходів потрібне фінансування. У випадку неформальної мережі на цьому етапі виникає залежність від донорських коштів, тоді як формальні мережі зазвичай закріплюють у статуті фінансові зобов'язання учасників/ць мережі, тому модераторство в них більш системне і відбувається на постійній, фінансово підтвердженій основі.

### **Відсутність єдиної позиції з певних питань та довіри між членкинями об'єднання**

Усередині різних мереж організацій нерідко виникають конфлікти. Серед причин конфліктів – незгода зі спільною позицією мережі з певного питання, суб'єктивне розуміння цінностей мережі окремими членкинями, незгода з методами та меседжами для досягнення певної мети.

*«Ми прийшли до необхідності розробити кодекс поведінки членкинь мережі, з чітким визначенням цінностей мережі».*

*Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж*

Іноді виникає необхідність мережуватися з організаціями, які мають доступ до потрібної цільової групи, але цінності в роботі таких організацій можуть відрізнятись.

*«Іноді виникає питання об'єднання, наприклад, з релігійними організаціями для кращого доступу до цільової групи жінок, але, як відомо, жіночий рух далеко не завжди знаходить спільну мову з релігійними організаціями, тому учасниці мережі мають зважати на складнощі спільної роботи з релігійними організаціями або шукати інші шляхи доступу до цільової групи».*

#### **Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**

Усередині мереж може виникати конкуренція – наприклад, за розподіл сфер відповідальності під час виконання певних завдань. Можливі конфлікти через представлення інтересів України або мережі на міжнародному рівні. Це все може призводити до формування всередині мереж різних підгруп за інтересами або відсутності довіри до членкинь мережі.

Безумовно, такі прояви послаблюють мережу, зменшують ефективність її роботи та створюють іміджеві ризики для організацій-членкинь. Медіації при виникненні конфліктів в об'єднаннях жіночих організацій не практикуються.

#### **Іміджеві ризики для організацій-членкинь**

Тема гендерної рівності та прав жінок, із якою працюють об'єднання жіночих організацій, є дуже неоднозначною для українського суспільства. Навколо цих тем постійно виникають спекуляції, а тому організації дуже обережно ставляться до залучення нових організацій-членкинь до мережі та до жіночого руху загалом. Вони побоюються, що в мережу можуть увійти псевдожіночі організації, які не поділяють феміністичних цінностей та цінностей прав людини, і це вплине на імідж як мережі, так і її членкинь.

*«До мереж долучаються організації, які ніби погоджуються з метою мережі, її цінностями, але насправді розхитують мережу, зводять нанівець всі задумки».*

#### **Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**

Репутаційні ризики можуть виникати внаслідок виникнення асоціацій з іншими псевдожіночими мережами. Це також зумовлює відсутність суспільного визнання роботи жіночих організацій та стає на заваді ширшій підтримці їхньої діяльності. Наприклад, відомий громадський рух FEMEN, метою якого був начебто захист жінок від дискримінації, паплюжить ідею фемінізму та гендерної рівності, посилює спротив суспільства до змін, які пропагують жіночі організації.

*«Через дії громадського руху FEMEN всі інші феміністичні організації несли репутаційні втрати. І коли приходили на захід по правам жінок, в обличчя казали: «Цицьками розмахувати – це не тут».*

#### **Вислів учасниці ФГД з підходів до формування мереж**

#### **Розпорошення уваги або дублювання зусиль різними мережами**

Як правило, жіночі організації об'єднуються заради виконання певного завдання. Проте досить поширеним є явище, коли мережа починає працювати в широкому полі питань захисту прав жінок. Це нерідко призводить до того, що мережі жіночих організацій дублюють одна одну в діяльності, як наслідок, виникає конкуренція за донорські кошти та цільові групи жінок.

## **Комунікаційні проблеми всередині мережі та поза її межами**

Поширеною проблемою є брак комунікації як усередині мережі між її членкинями, так і зовнішньої. В першому випадку це викликає конфлікти, наприклад, щодо позиції мережі з певного питання, адже, не отримуючи вчасно інформацію, членкині мережі можуть не розуміти ситуацію так, як, наприклад, координаторка мережі. Болісним може бути питання розподілу ресурсів між організаціями-членкинями, і конфлікт може виникнути через невчасне поширення інформації. Відсутність адекватної зовнішньої комунікації може призводити до дублювання зусиль з іншими мережами, про що йшлося вище, або до завищених очікувань від роботи мережі з боку донорів, інших ОГС, державних органів або суспільства загалом.

Мережі жіночих організацій є ефективним інструментом впливу на соціальні зміни, проте стикаються у своїй роботі з низкою труднощів і мають потреби, відповіді на які посилять як жіночий рух в Україні загалом, так і інституційну спроможність мереж та її окремих членських організацій. Зокрема, на думку експерток та членкинь об'єднань жіночих організацій, мережі потребують:

### **1) посилення інституційної спроможності об'єднань жіночих організацій шляхом:**

- створення майданчика для взаємодії різних мереж, передачі досвіду, обміну інформацією та координації зусиль;
- впровадження в роботу мереж успішних практик діяльності інших мереж в Україні й за кордоном;
- впровадження моніторингу та оцінки ефективності роботи мережі, що включає залучення до роботи мереж людей, які готові здійснювати моніторинг ситуації з питань, якими опікується мережа, та головних стейкхолдерів, а також регулярне інформування членкинь мережі про зміни в цих питаннях для уникнення дублювання зусиль; розробку індикаторів різного рівня для моніторингу та оцінки ефективності роботи мережі, їх відстеження та проведення оцінки ефективності мережі;
- підтримки в розробці комунікаційної стратегії (внутрішньої та зовнішньої) мережі;
- залучення до роботи мереж представників бізнес-організацій та державних установ для координації зусиль;

### **2) посилення фінансової підтримки роботи мереж шляхом:**

- фінансування діяльності модератора/ки і заходів для підтримки роботи мереж;
- фінансування експертної роботи активісток мереж, оскільки активізм став професійним і експертна робота потребує оплати;

### **3) покращення іміджу мереж жіночих організацій та підвищення рівня суспільного визнання шляхом:**

- інформування про діяльність мереж жіночих організацій в Україні через створення інформаційного ресурсу про мережі з окремим кабінетом для кожної мережі;
- активного залучення мереж жіночих організацій до досліджень, планування, виконання та моніторингу місцевих планів дій з гендерної рівності;
- посилення видимості мереж та їх визнання місцевою пресою і громадами через залучення до відповідних прес-подій, висвітлення їхньої роботи в ЗМІ, прес-релізах, звітах тощо.



## РОЗДІЛ 6. ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

### Стратегія залучення ресурсів

Більшість організацій, які взяли участь у ФГД, не мають задокументованої стратегії залучення ресурсів. Найчастіше організації зазначали, що знають про наявні та потенційні джерела фінансування для своїх жіночих організацій або розуміють необхідність мати декілька джерел, а не залежати від одного донора, але документально стратегію залучення ресурсів не оформлювали.

*«Документа ще немає, але ми розуміємо, які джерела фінансування ми можемо залучити».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Наша стратегія вибудовується: ми намагаємось відійти від традиційного джерела фінансування як ВПЛ-сервісної організації, ми хочемо себе позиціонувати як правозахисна організація».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

За словами учасниць ФГД, деякі області є «непріоритетними» для донорів в аспекті фінансування, а деякі – перенасичені увагою донорів. Тому умови для залучення коштів є нерівними для жіночих організацій різних областей. Відповідно, організаціям, які працюють в областях з обмеженим доступом до донорських ресурсів, та, наприклад, організаціям зі східних областей (уражених конфліктом), перенасичених фінансуванням, потрібно дотримуватись різних фандрейзингових стратегій.

*«Кіровоградська область опинилась поза межами так званого донорського поясу, Центральна Україна не є пріоритетною територією».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Попри розуміння важливості мати в організації фахівця, відповідального за фандрейзинг, про наявність такого спеціаліста повідомили одиниці жіночих організацій. Як правило, пошуком коштів займається або директорка, або менеджери/ки напрямів в організації.

*«Задля сталого розвитку організації потрібна людина, що буде займатися виключно фанрайзингом, бо це одна із складових успіху та сталості організації».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Харкові**

Форми пошуку коштів, які застосовують організації, є доволі стандартними: підготовка заявок на донорські кошти та запит коштів у приватних осіб під конкретні потреби цільових груп. Спостерігаються намагання жіночих організацій зменшити залежність від донорських коштів і перейти на незалежне існування. Тому з'являються такі ініціативи, як розвиток соціального підприємництва. Про краудфандинг як засіб мобілізації ресурсів більшість організацій не чули.

*«Ми фандрейзингом не займаємось [мається на увазі підготовка проєктів]: давно вже вирішили, що це нераціонально, тому що витрачається багато ресурсів для залучення, а грошей приходить значно менше, ніж витрачені зусилля. Ми звертаємось адресно під захід чи проєкт, у нас є скриньки для пожертв, розвиваємо соціальний бізнес, не хочемо залежати від одного джерела».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

Зазвичай організації мають по два-три джерела фінансування різного походження. Досвід отримання фінансування з місцевих бюджетів має незначна частина учасниць ФГД, і лише одиниці вказали, що він був позитивним. Організації зазначали, що розмір фінансування через соціальне замовлення не є релевантним обсягом робіт за проектом.

*«Вимоги державних органів в реалізації проекту/активності не відповідають реальній потребі. Наприклад, в шелтері... по документах оплачують сім співробітників, а по факту – трьох. Це і є причиною для організації не братися за соціальне замовлення».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Дніпрі**

Крім недостатності бюджетних коштів, організації також вказували на складність роботи з державними структурами через бюрократію та, місцями, корупцію. Існування корупції також вказали як причину того, чому організації не беруть участі в конкурсах соціального замовлення і не вірять у прозорість процедур відбору.

У той же час учасниці ФГД наводили приклади, коли невеликий за фінансуванням пілотний проект, підтриманий з місцевого бюджету, ставав частиною місцевої програми та отримував фінансування.

*«Ми користувались механізмом громадського бюджету в Боярці. Наш проект так сподобався, що цей проект включили в стратегічний план Боярки, і якщо буде виділено фінансування, наші тренінгові програми для лікарів будуть впроваджуватись».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

Організації вказали на існування практик аналізу відмов, проте, як правило, офіційно донори не пояснюють, в чому їх причини. Лише декілька організацій повідомили, що отримували зворотний зв'язок щодо поданої ними заявки.

*«Ми аналізуємо зазвичай, нас увесь час перевіряють, тестують, на що ми здатні, ми напрацьовуємо свій експертний потенціал».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Ми аналізуємо і намагаємось враховувати всі зауваження в наступних проектних заявках».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Донори, якщо відмовляють, не пояснюють, чому саме вони відмовили у фінансуванні проекту організації, не вказують, що саме стало причиною».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

*«У нас був досвід, коли ми отримали зворотний зв'язок і по пунктах перелічили наші недоліки, це було дуже корисно, але рідкість».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

Загалом учасниці ФГД зазначали **такі стратегії фандрейзингу:**

- формування списків донорів та моніторинг їхніх сайтів/сторінок у соцмережах на предмет оголошень;
- підписка на інформаційні розсилки щодо конкурсів;

*«Відслідковуємо інформацію про конкурси на сайтах та підписані на розсилки».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Чернігові**



- підготовка заявок для отримання донорського фінансування (найбільш поширена стратегія) або коштів соціального замовлення, громадського бюджету міста;
- пошук меценатів, адресне звернення до донорів або представників бізнесу з проханням профінансувати діяльність;
- збір пожертв і благодійних внесків;

*«Вся фандрайзингова компанія – це візитівки з номером рахунку, куди можна скинути кошти».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Северодонецьк**

*«Широко залучаю свої зв'язки, використовую Всеукраїнську біржу благодійності, коли виставляю проєкти, і на процес збору коштів [на купівлю музичних інструментів, на ремонт приміщення] я вже не впливаю».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Черкасах**

- розвиток власного соціального бізнесу;
- напрацювання авторитету в певній сфері, який заохочує самих донорів профінансувати проєкт;

*«Ми маємо можливість вибирати проєкти, нам пропонують проєкти».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Києві**

*«Десь нам самим дзвонять донори, десь – ми їм».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Вінниці**

- «натуральний обмін», тобто використання ресурсів партнерів (приміщення, фасилітаторів) для впровадження проєктної діяльності.

### **Організації відзначали такі проблеми в залученні ресурсів:**

- нерозуміння іноземними донорами місцевого контексту проблем в Україні;

*«Труднощі виникають з обранням тем проєктів, бо те, що є пріоритетним для України, часто буває непріоритетним для донора. Мало хто хоче фінансувати сферу, у якій не бачить перспектив».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

- нерозуміння державними структурами потреб цільових груп;
- відсутність політичної волі для змін у гендерній політиці;
- територіальні та програмні пріоритети донорів;

*«Знаходити фінансування для організацій, що працюють на Заході країни, дуже важко».*

**Вислів учасниці ФГД в м. Львові**

- відсутність у штаті організацій спеціаліста з фандрейзингу;
- недовіра донорів до організацій з невеликим досвідом роботи (молоді НУО);
- специфічна цільова група, на роботу з якою донори зазвичай не виділяють коштів.

*«Для наркозалежних жінок взагалі мало хто що дає кошти».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**

*«Для представниць секс-бізнесу джерела фінансування тільки донорські або допомога «рівний–рівному».*

**Вислів учасниці ФГД в Київській області**





## РОЗДІЛ 7. ПОТРЕБИ ОРГАНІЗАЦІЙ У НАВЧАННІ Й НАБУТТІ НОВИХ НАВИЧОК

З метою вивчення потреб жіночих організацій у навчанні фасилітаторки ФГД заздалегідь сформулювали список тем, потенційно цікавих організаціям. Учасниць попросили зазначити, які теми є найбільш цікавими та потрібними для вивчення, а також додати інші теми, які їх цікавлять.

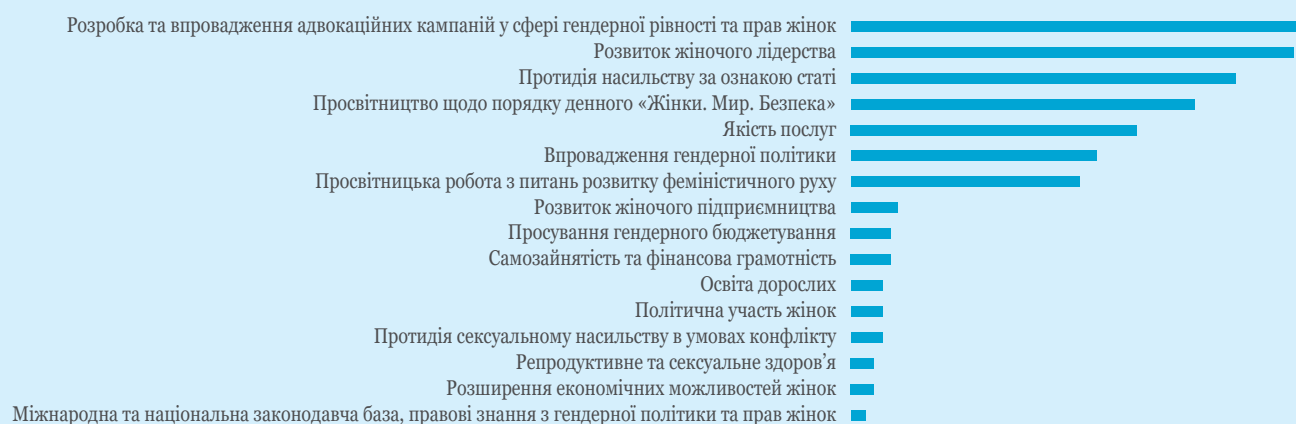
За результатами аналізу з'ясовано, що у жіночих організаціях інтерес викликають такі теми: розробка комунікаційної та фандрейзингової стратегій, проєктний та фінансовий менеджмент, моніторинг і оцінка програм та проєктів, а також краудфандинг (Рис. 7.1).

Стосовно розвитку технічного потенціалу учасниці ФГД відзначили такі теми для вивчення: розробка та впровадження адвокаційних кампаній у сфері гендерної рівності та прав жінок, розвиток жіночого лідерства, протидія насильству за ознакою статі, порядок денний «Жінки. Мир. Безпека», надання послуг жінкам (Рис. 7.2).

Рисунок 7.1. Потреби для розвитку організаційного потенціалу жіночих організацій, вказані учасницями ФГД



Рисунок 7.2. Потреби для розвитку технічного потенціалу жіночих організацій, вказані учасницями ФГД



Досвід навчання за наведеними темами мають лише одиниці учасниць ФГД. Ті, хто проходив навчання, зазначили, що воно стало можливим завдяки підтримці УЖФ або ІСАР «Єднання» та відбувалося навчання за межами їхнього регіону.



## КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНКИ

### Висновки

Оцінка продемонструвала наявність таких ключових викликів в організаційній спроможності жіночих правозахисних організацій та мереж:

- Організації здебільшого знають про практики стратегічного планування, розробки кадрової, фінансової та інших політик, фандрейзингової, комунікаційної стратегій, стратегії залучення цільових груп тощо, проте ці напрями розвинено в організаціях нерівномірно, спостерігається недостатнє розуміння їхнього впливу на організаційну спроможність організації, і загалом існує брак розуміння цінності діяльності, спрямованої на розвиток потенціалу організації.
- Для розвитку організаційної спроможності працівникам/цям бракує необхідних навичок та компетенцій у розбудові вказаних напрямів та коштів для залучення зовнішніх експертів для виконання такої роботи. В той же час спостерігається брак знань та інформації про шляхи залучення ресурсів для діяльності, спрямованої на розвиток потенціалу організації.
- Роль донорських організацій є ключовою у сприянні розбудові інституційної спроможності організацій. На їхню вимогу жіночі організації розробляють політики, стратегії, впроваджують практику проведення моніторингу та оцінки ефективності роботи проєктів. Проте ця діяльність досить часто обмежується рамками проєкту, не є системною, розроблені стратегії та політики не переглядаються й не оновлюються після закінчення проєкту.
- В Україні бракує майданчика для обміну досвідом щодо розвитку інституційної спроможності між жіночими організаціями. ФГД, проведені в рамках оцінки, дозволили багатьом організаціям уперше долучитися до обговорення практичних питань організаційного розвитку.
- Потреби у тренінгах для розвитку організаційного потенціалу, визначені учасницями ФГД, корелюють зі слабкими сторонами в їхній роботі: відсутністю комунікаційної та фандрейзингової стратегій, слабкістю фінансового менеджменту, нерозвиненістю напряму моніторингу та оцінки. Для розбудови технічного потенціалу організації вбачають пріоритетними такі теми, як розвиток жіночого лідерства, впровадження адвокаційних кампаній у сфері гендерної рівності та прав жінок, протидія насильству за ознакою статі та просвітництво щодо порядку денного «Жінки. Мир. Безпека».
- В Україні працює багато мереж як з індивідуальним членством (для лідерок жіночого руху), так і з колективним членством (для жіночих організацій). Вони є потужним механізмом впливу та сприяють соціальним змінам. Ці мережі переважно не формалізовані (юридично не оформлені), але ефективні в досягненні цілей. Вони створюються ситуативно під певне короткочасне завдання або вирішення глобальної соціальної проблеми і можуть еволюціонувати. В організації їхньої роботи спостерігаються ті самі проблеми інституційного й технічного

## Рекомендації для посилення інституційної спроможності жіночих організацій

характеру, що і в роботі окремих організацій: розпорошення уваги в діяльності, дублювання роботи, конкуренція за кошти і вплив на цільові групи, брак координації зусиль, відсутність стратегій діяльності. Донори підтримують створення та діяльність мереж заради досягнення конкретних програмних завдань, але не приділяють достатню увагу питанням стратегічного розвитку самих мереж.

Відповіддю донорської спільноти і національних стейкхолдерів на наведені виклики та потреби може стати *підвищення уваги до розбудови потенціалу жіночих організацій*, зокрема через:

- підтримку наявних внутрішніх ресурсів з розбудови потенціалу (таких як, наприклад, Платформа організаційного розвитку <http://cd-platform.org/marketplejs>), створення додаткових ресурсів, включення фінансування розвитку потенціалу організації-виконавця до кожного підтриманого проекту;
- регулярне проведення спільних заходів для жіночих організацій із залученням організацій, які працюють на різних рівнях, з різними темами та соціальними групами і т. д., що сприятиме обміну досвідом, навчанню за принципом «рівний–рівному», розвитку партнерства та посиленню потенціалу організацій.

Сфери організаційного потенціалу, які потребують більшої уваги донорської спільноти, стейкхолдерів та самих організацій:

### **Кадри**

- Просування феміністичного принципу «піклування про себе» на робочому місці та «збалансованого підходу до життя» в рамках посилення кадрової політики жіночих організацій; впровадження методологій оцінки роботи персоналу, профілактики вигорання.
- Надання допомоги в розробці внутрішніх політик за міжнародними стандартами, таких як політика запобігання дискримінації, політика запобігання та боротьби з сексуальними домаганнями, гендерна політика тощо.
- Розбудова технічних навичок співробітниць/ів шляхом розширення доступу до онлайн-навчальних ресурсів та програм, у тому числі до навчальних курсів з англійської мови, що дасть можливість долучитися до міжнародних ресурсів.

### **Моніторинг і оцінка**

- Покращення розуміння концепції «діяльність, що базується на результатах», впровадження підходів моніторингу та оцінки в роботу жіночих організацій, сприяння виділенню в штаті організації окремої одиниці, відповідальної за цей напрям.

### **Інклюзивність і партисипаторність**

- Навчання з питань методологій залучення цільових груп до планування програм та послуг з метою більш повного забезпечення їхніх потреб та представлення їхніх інтересів.

### **Мобілізація ресурсів**

- Навчання з питань методологій та інструментів мобілізації ресурсів для досягнення сталості в реалізації місії жіночої організації.

## **Комунікація**

- Розробка та посилення комунікаційних стратегій жіночих організацій як передумова ефективних партнерств із державним та приватним секторами, а також між самими організаціями; розвиток уміння комунікувати, доносити меседжі й загалом вибудовувати позитивний імідж агентів соціальних змін.

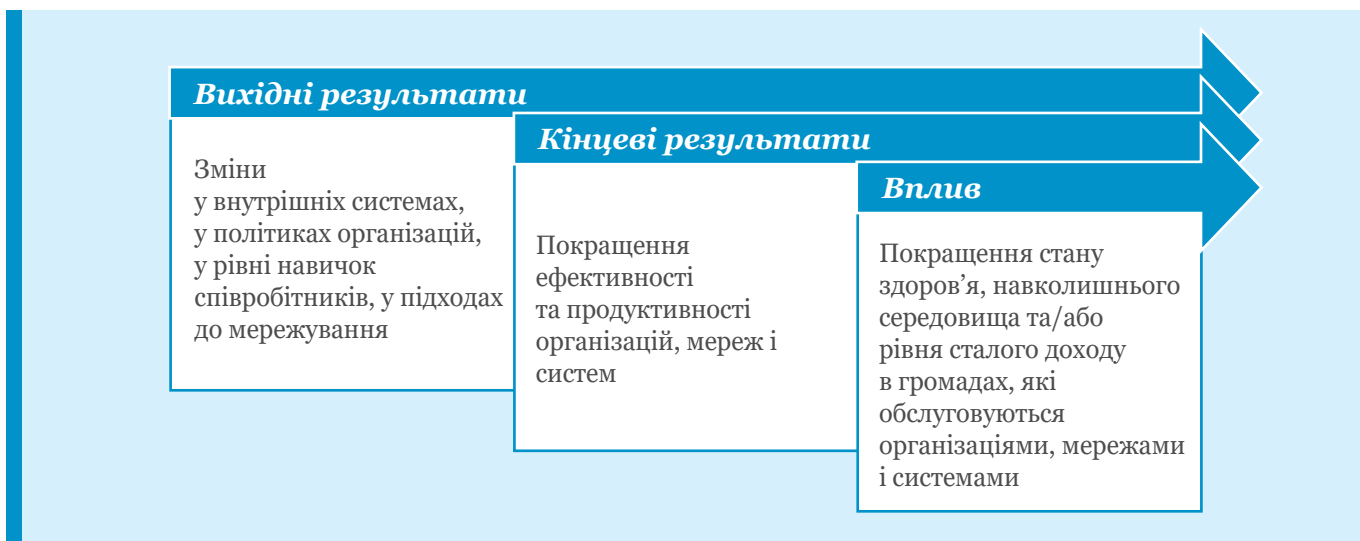
Загалом оцінка показала, що організаційний потенціал жіночих організацій потребує таких самих зусиль та підтримки, як і інших організацій громадського сектору. Але в аспекті технічних спроможностей є чіткі потреби в навчанні саме з феміністичної тематики (**див. Розділ 7**), що має стати орієнтиром для донорських програм та проєктів.



## ДОДАТОК. ПІДХІД ПАКТУ ДО РОЗБУДОВИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОГС

### **Теорія змін**

Досвід Пакту щодо посилення інституційної спроможності організацій базується на теорії змін: якщо постійно працювати над розвитком потенціалу місцевих організацій, то підвищиться ефективність їхньої роботи, і завдяки цьому вони зможуть чинити більший вплив на цільові групи та свої громади.



Згідно з визначенням Пакту, розвиток потенціалу – це постійний процес, який сприяє здатності та зусиллям фізичних осіб, організацій і громад досягати своїх цілей та робити внесок у позитивні соціальні зміни.

### **Чії спроможності розбудовує Пакт?**



Пакт застосовує підхід континууму до обрання об'єкта розбудови потенціалу та зосереджує роботу на особистостях, організаціях, мережах та системах (громади та регіональні групи гравців, які вирішують спільну проблему).

### **Які спроможності розбудовує Пакт?**



Діяльність Пакту з розвитку потенціалу організацій передбачає розбудову технічних, організаційних, адаптивних та впливових спроможностей.

Організаційні спроможності включають систему та структуру організаційного управління, фінансовий менеджмент, управління персоналом, залучення ресурсів.

Технічні спроможності включають професійні навички персоналу, пов'язані зі сферою діяльності, наприклад, з наданням послуг уразливим категоріям населення.

Адаптивні спроможності передбачають здатність реагувати на зміни в операційному контексті, викликані політичними, екологічними, соціально-культурними чинниками.

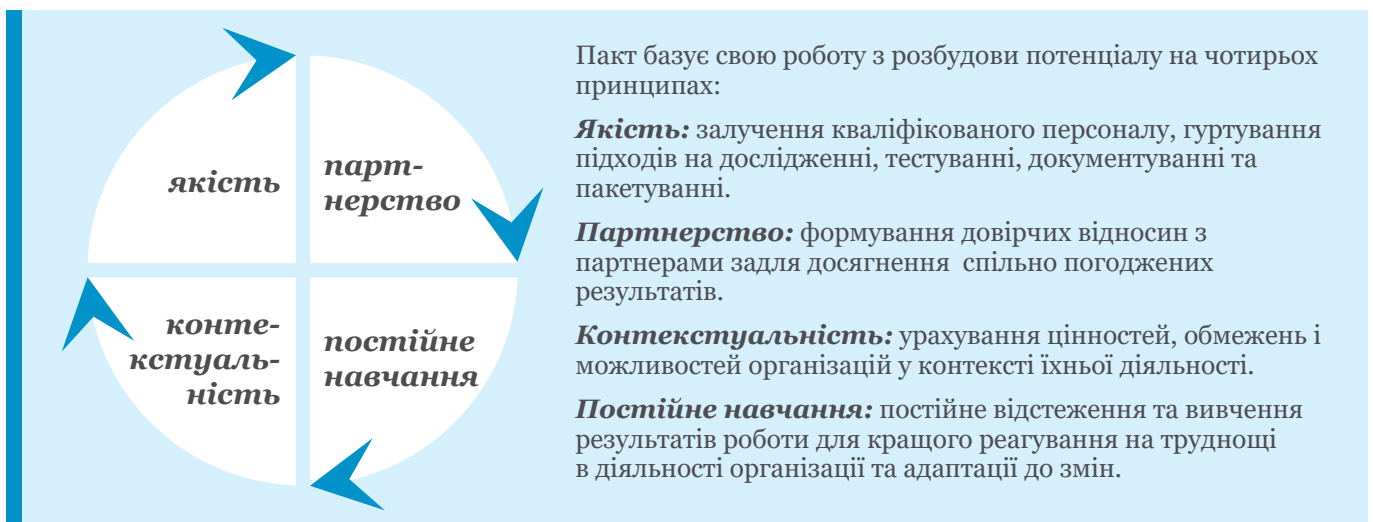
Впливові спроможності включають навички змінювати контекст, у якому оперує організація, наприклад, навички адвокації, лобіювання, співробітництва, навички проводити дослідження та використовувати дані.

### **Яким чином Пакт розбудовує потенціал?**



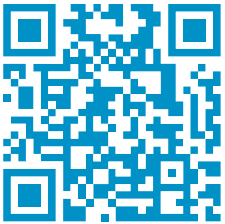
Пакт застосовує різноманітні інтервенції для розбудови потенціалу – від експертних консультацій до партисипативних зустрічей з обміну досвідом та навчання за принципом «рівний–рівному».

### **Принципи, якими керується Пакт**



Саме ці підходи лягли в основу роботи Пакту з розвитку потенціалу жіночих правозахисних організацій у рамках проекту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні».





Цей звіт став можливим завдяки підтримці Уряду Канади в рамках проєкту «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», що впроваджується організацією Пакт. Інформація, наведена у виданні, не завжди відображає погляди Уряду Канади та організації Пакт.

Вул. Володимирська, 49-А, офіс 152, Київ, 01034, т. +380 (44) 377-5464

[pactukraine.org.ua](http://pactukraine.org.ua)

